

Radical Focus

OKRs - BÍ MẬT CỦA TĂNG TRƯỞNG

*Công cụ tạo ra những thay đổi
mang tính đột phá cho doanh nghiệp*

TRÂM VŨ dịch

CHRISTINA WODTKE



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG



Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo*



SCAN TO JOIN

Lời tựa

“Kẻ thù lớn nhất của thành công là sự sao nhãng.

Nếu học được cách tập trung, chúng ta sẽ tạo ra những thành quả lớn hơn so với phần còn lại của thế giới.”

Mai Xuân Đạt

CEO SEO Ngon và iTrain,

người sáng lập Cộng đồng OKRs Việt Nam

Tôi sinh ra đã là một người khởi nghiệp. Gần 15 năm với nhiều ý tưởng khởi nghiệp khác nhau, tôi luôn tự hỏi: “Điều gì khiến công việc yêu thích của mình trở nên mệt mỏi đến thế?”

Tôi yêu khởi nghiệp, tôi thích những ý tưởng thú vị và ý nghĩa. Đối với tôi, mọi công việc đều bắt đầu bằng sự hứng khởi, cứ như mình sắp làm được một điều gì đó có ích cho xã hội. Nhưng rồi mọi thứ lại đi vào vòng lặp oan nghiệt: hứng khởi – xông xáo thực hiện – phát triển – mệt mỏi – chán nản – muốn bỏ cuộc – chật vật xoay sở. Nhưng hiếm khi tôi bỏ cuộc, trừ khi... hết tiền.

Câu chuyện về Hanna và Jack của TeaBee thật quen thuộc, giống như tôi đang nhìn vào tấm gương thời gian, hồi tưởng lại những gì từng trải qua. Tôi nhìn thấy sự hào hứng của mình và đội ngũ nhỏ nhỏ khi bắt đầu một công ty, song những rắc rối bắt đầu xuất hiện. Chúng ta phải chọn lựa như thế nào giữa những hoài bão thuở ban đầu và phương án ứng phó nhanh với tình hình khó khăn hiện tại? Chúng ta chọn giá trị mà mình tin tưởng hay cố gắng cứu vãn các con số tài chính đang tụt đi từng ngày? Có những lựa chọn khiến bản thân chúng ta chán nản vì phải từ bỏ niềm tin, khiến công ty tan đàn xẻ nghé vì mọi người không còn tin tưởng vào những điều tốt đẹp – những lý do kéo tất cả cùng chung tay xây dựng ước mơ từ những ngày đầu.

Có lẽ điều mà mỗi nhà sáng lập của công ty khởi nghiệp đều thắc mắc sau khi đã thất bại chính là: “Chúng ta đã làm gì sai chứ, tất cả đều nỗ lực hết mình mà?”

TeaBee, công ty giả tưởng của Christina Wodtke trong cuốn sách này, đã tìm ra trả lời cho câu hỏi đó:

“Tất cả đều nỗ lực hết mình, nhưng không cùng một hướng.”

Hanna phụ trách hoạt động kinh doanh để công ty tồn tại, cô muốn tập trung vào các nhà phân phối lớn. Còn Jack thì muốn cung cấp các loại trà hảo hạng đến từng nhà hàng. Jack không làm những gì đã cam kết vì “điều quan trọng” của anh không giống Hanna, dù rằng Jack là Chủ tịch công ty.

Nghe có quen không? Ai cũng làm điều quan trọng, nhưng những điều quan trọng ấy lại do mỗi người tự định nghĩa.

Tôi đã từng trải qua điều đó, tôi yêu quý các thành viên trong công ty của mình và tôi biết mọi người đều nỗ lực, đều cố gắng. Nhưng có lúc nhân viên kỹ thuật tỉ mỉ thực hiện từng phần trong dự án đang triển khai, còn nhân viên kinh doanh lại ra sức kiếm thêm hợp đồng mới, trong khi tôi – CEO – lại phải vật lộn xây dựng quy trình, tổ chức hoạt động sao cho hợp lý. Tất cả chúng tôi đều cố gắng, nhưng như những hướng vectơ trong toán học, càng cố gắng bao nhiêu, chúng tôi lại càng xa rời nhau. Kết quả chung nhận lại luôn là con số không tròn trĩnh.

Hanna và Jack, may mắn vì có Jim – nhà đầu tư thiên thần tài trí, có Raphael – người đồng hành đầy kinh nghiệm khởi nghiệp và thấu hiểu OKRs. Câu chuyện về TeaBee đã đột ngột chuyển hướng từ nổi đau sang những kết quả tích cực chỉ trong một tuần, rồi sau đó thu về trái ngọt sau một năm.

Nghe đẹp để làm sao, thậm chí thật hoang đường – với kinh nghiệm của nhiều nhà khởi nghiệp, giải quyết mớ rắc rối trong một tuần là quá hoang đường. Nhưng tôi lại thấy bản thân trong câu chuyện ấy! Tuy không may mắn như TeaBee, nhưng những rắc rối mà tôi gặp phải (tương tự như Hanna và Jack) cũng cần tới sáu tháng mới có thể xử lý trọn vẹn. Và tôi biết chắc chắn rằng, điều đó có được nhờ OKRs.

Dù TeaBee là câu chuyện tưởng tượng, nhưng Christina Wodtke không hề phóng đại sức mạnh của OKRs. OKRs thực ra rất đơn giản, nhưng sức mạnh của nó lại luôn làm chúng ta phải giật mình.

Không có gì khó hiểu khi nói: “Sao nhãng là kẻ thù của thành công”. Mỗi ngày có bao nhiêu thứ chúng ta định nghĩa là “quan trọng”, theo cách này hay cách khác, tất cả chúng làm ta sao nhãng. Làm thế nào để khắc phục điều đó?

Mỗi chúng ta, dù là kẻ thất bại hay người thành công, đều có mục tiêu của riêng mình. Vậy nên, nếu mục tiêu của mỗi người đều hướng đến hỗ trợ hoàn thành mục tiêu chung của công ty, kết quả sẽ thế nào?

“Trong toán học, nếu các véc-tơ chĩa theo nhiều hướng khác nhau, khi cộng lại, giá trị sẽ bằng không. Nếu anh có thể kéo mọi người đi cùng một hướng, anh sẽ có giá trị cực đại.” – Andy Grove, cha đẻ của OKRs

Thật may, OKRs có thể khiến chúng ta cùng nhìn về một hướng!

Cuốn sách này, theo tôi, không hẳn là cuốn cẩm nang về OKRs. OKRs không có công thức chung, chuẩn chỉnh cho tất cả mọi người.

OKRs là một khung làm việc. Dù có thể áp dụng với hầu hết mọi công ty, mọi loại hình tổ chức, không nhất thiết phải là công ty công nghệ hay sáng tạo, nhưng OKRs không có cách áp dụng duy nhất phù hợp cho tất cả. Theo những gì tôi biết, OKRs chỉ tồn tại những nguyên tắc và phương pháp “thực hành tốt nhất” (best practices).

Christina Wodtke đã nói những điều cô tin tưởng về OKRs từ trải nghiệm thực tế của mình. Theo tôi, đó là điều giá trị nhất của cuốn sách: mang tới những điều thực tế xuất phát từ niềm tin thực sự.

Bạn sẽ tìm được những triết lý cốt lõi của OKRs trong cuốn sách này: sự tập trung, theo dõi tiến trình, tính minh bạch, quy trình thống nhất của OKRs...

Nếu công ty bạn giống TeaBee, bạn và cộng sự giống Hanna và Jack, có lẽ bạn sẽ nhanh chóng thấu hiểu OKRs và mạnh dạn ứng dụng để tìm thấy con đường phát triển vượt bậc như TeaBee. Còn nếu không, tôi cho rằng bạn vẫn sẽ tìm được nguồn cảm hứng tuyệt vời từ cuốn sách, từ những quan niệm về mục tiêu và con người của Christina Wodtke. Và quan trọng hơn, bạn tìm thấy thứ có thể giúp bạn và công ty của mình tập trung và thành công: OKRs.

Cảm ơn Alpha Books đã mang tới cuốn sách này. Tôi cho rằng cuốn sách sẽ nhận được sự đồng cảm của phần đông công ty, nhất là các công ty khởi nghiệp của Việt Nam.

Lời giới thiệu

Khi hiệu suất được đo lường bằng kết quả

Tôi thật may mắn khi bắt đầu sự nghiệp trong vai trò kỹ sư tại Tập đoàn Hewlett-Packard ngay giữa thời kỳ hoàng kim của họ. Khi ấy, HP được xem là một tượng đài thành công về cải tiến và đổi mới không ngừng. Khi tham gia chương trình đào tạo quản lý kỹ thuật nội bộ mang tên “Phương thức HP”, tôi được tiếp xúc với hệ thống “MBO” (Management by Objectives) – Quản lý theo Mục tiêu.

Khái niệm này rất đơn giản và dựa trên hai nguyên tắc chính. Nguyên tắc đầu tiên có thể được tóm gọn trong câu nói nổi tiếng của danh tướng George Patton: “Đừng dạy ai đó cách làm việc, chỉ cần cho họ biết điều bạn muốn, họ sẽ khiến bạn phải kinh ngạc”. Nguyên tắc thứ hai cũng chính là khẩu hiệu của HP vào thời kỳ đó: “Hiệu suất phải được đo lường bằng kết quả”. Nội hàm của câu này chính là, bạn có thể tung ra mọi nguồn lực mình có, nhưng nếu chúng không thể giải quyết được những vấn đề nội tại trong doanh nghiệp thì xem như bạn chưa làm được gì.

Nguyên tắc đầu tiên nhằm đến việc khích lệ mọi người thể hiện hết khả năng. Nguyên tắc thứ hai là tìm ra phương pháp đo lường hiệu suất chính xác nhất.

Đã có rất nhiều thay đổi diễn ra ở HP từ thời tôi còn là nhân viên. Công nghệ có những tiến bộ vượt bậc, quy mô và phạm vi của các hệ thống mà chúng tôi xây dựng đã gia tăng gấp bội, các đội ngũ làm việc tập trung hơn với chất lượng và hiệu suất cực cao, tất cả được vận hành với một phần chi phí rất nhỏ. Tuy nhiên, hai nguyên tắc quản lý trên vẫn là nền tảng cơ bản để các công ty và đội nhóm đạt được hiệu quả cao nhất.

Suốt nhiều năm qua, hệ thống MBO đã được sàng lọc và cải tiến tại một số công ty, đáng chú ý nhất phải kể đến Tập đoàn Intel. Ngày nay, hệ thống quản lý hiệu suất chúng tôi chủ yếu sử dụng được biết đến với cái tên “Hệ thống OKRs” (Objectives and Key Results) – Mục tiêu và Kết quả then chốt.

Thật không may, có một điều chẳng hề thay đổi – hầu hết các nhóm vẫn không hoạt động dựa trên những nguyên tắc này.

Thay vào đó, ban lãnh đạo và cổ đông luôn vạch sẵn một “lộ trình” hàng quý bao gồm những nguồn lực và dự án, rồi chuyển xuống cho các nhóm phát triển sản phẩm, chủ yếu để hướng dẫn cách giải quyết những vấn đề tiềm ẩn của doanh nghiệp. Các nhóm thường chỉ bổ sung những chi tiết nhỏ, viết mã và kiểm tra. Họ gần như không được cung cấp thông tin về bức tranh tổng thể, và cũng chẳng mấy khi tin rằng những giải pháp này là đúng đắn. Ngày nay, công việc của các nhóm chủ yếu chỉ tập trung vào các tính năng, không quan tâm liệu chúng có thật sự giải quyết được vấn đề của doanh nghiệp hay không? Tiến độ được đánh giá bằng năng suất, không phải hiệu suất.

Cuốn sách này được cho là một phương tiện hỗ trợ mọi tổ chức hoạt động hiệu quả. Tôi đã thấy những nguyên tắc trên phát huy tác dụng ở nhiều tổ chức khác nhau, từ một tổ chức lớn với 60.000 nhân viên, đến một công ty khởi nghiệp chỉ với ba nhân sự. Dù quy mô lớn hay nhỏ, nếu bạn chăm chỉ tìm kiếm những nhân sự có năng lực, hệ thống này sẽ giúp bạn khai phóng tiềm năng của họ.

Marty Cagan,

người sáng lập Silicon Valley Product Group

(www.svpg.com)

Đây là một hệ thống bắt nguồn từ Tập đoàn Intel và được đội ngũ ở Google, Zynga, LinkedIn và General Assembly sử dụng để khuyến khích sự phát triển nhanh chóng và bền vững.

Mở đầu

Mọi tác giả viết sách đều không thể thiếu một điều - đó là có người đến và nói với họ rằng “Tôi có một ý tưởng”. Ý tưởng đó độc đáo không ư? Đương nhiên là độc đáo đến mức họ rất muốn bạn chấp bút. Lời đề nghị lúc nào cũng vậy - họ nói mình có một ý tưởng (đó là phần khó), rồi bạn cầm bút lên và biến nó thành một tiểu thuyết (còn đây là phần dễ), rồi hai người có thể chia nhau lợi nhuận 50-50.

Neil Gaiman, *Where do you get your ideas?* (tạm dịch: *Ý tưởng của bạn đến từ đâu?*)

Suốt những năm tháng làm việc ở Thung lũng Silicon, tôi đã có một trải nghiệm rất giống nhà văn Neil Gaiman. Tôi ngồi đó và lắng nghe các bạn trẻ khởi nghiệp nói về những “ý tưởng lớn” của họ. Rồi họ yêu cầu tôi ký vào Cam kết không tiết lộ ý tưởng (NDA – Nondisclosure agreement), trong đó các bên không tiết lộ hay đạo nhúng ý tưởng được thảo luận. Các bạn trẻ tuyệt đối tin rằng, ý tưởng của mình vô cùng quý giá và tuyệt vời vì nội việc nghĩ ra được chúng thôi đã là phần khó khăn nhất rồi. Phần còn lại chỉ đơn giản là viết mã mà thôi.

Tôi thường từ chối những người như thế. Ý tưởng, cũng giống như bản cam kết kia, chẳng đáng giá hơn tờ giấy mà chúng được viết lên là bao.

Sự thật thì, hiếm khi tôi nghe được một ý tưởng thực sự mới mẻ mà tôi chưa từng nảy ra trong đầu, trừ khi đó là lĩnh vực không quen thuộc. Không phải vì tôi là một thiên tài (đương nhiên rồi) mà bởi ý tưởng dễ dàng nảy ra hơn bạn nghĩ rất nhiều. Phần thật sự khó khăn chính là biến ý tưởng thành hiện thực. Chẳng dễ để tìm ra dạng ý tưởng phù hợp, khiến người tiêu dùng nhìn thấy giá trị của nó, hiểu cách thức tương tác với nó và cảm thấy đủ hứng thú để chi tiền. Công việc này “khó nhằn” đến mức cần một đội ngũ hùng hậu thực hiện. Việc đó càng cần thiết hơn khi độ khó của công việc ngày càng tăng. Đột nhiên bạn phải tìm cách tuyển

dụng sao cho đúng người, hướng họ tập trung vào đúng việc và đảm bảo không ai được quên lý do kéo họ dẫn thân vào công việc này ngay từ đầu, giữa một thế giới vô vàn những công việc thú vị hơn (và có thu nhập cao hơn).

Các văn nghệ sĩ cũng có những khó khăn riêng nhưng lại chỉ phải quản lý bản thân. Trong khi ấy, những nhà làm phim hay doanh nhân khởi nghiệp phải đối mặt với một thách thức lớn hơn rất nhiều. Bằng cách nào đó, những người này vẫn xoay sở “chiến đấu” dù tỷ lệ thành công rất thấp để biến ý tưởng thành hình hài cụ thể. Sao họ có thể làm được như vậy, trong khi rất nhiều người khác chỉ dừng lại ở câu nói “Tôi có một ý tưởng”?

Bảo vệ một ý tưởng không hề quan trọng. Quan trọng là bảo vệ khoảng thời gian cần thiết để biến ý tưởng thành hiện thực.

Bạn cần một hệ thống giữ cho chính bạn và nhóm của bạn tập trung hướng về mục tiêu bởi sẽ có vô vàn thứ gây sao lãng có thể xuất hiện.

Hệ thống tôi sử dụng gồm ba phần đơn giản như sau. Thứ nhất, đặt ra những mục tiêu truyền cảm hứng và có thể đo lường. Thứ hai, đảm bảo bạn và nhóm luôn đạt được những bước tiến trên hành trình về đích, dù có phải đối mặt với biết bao bộn bề. Thứ ba, thiết lập nhịp độ công việc sao cho tất cả các thành viên có trách nhiệm và ghi nhớ mục tiêu cần đạt được.

Mục tiêu truyền cảm hứng và có thể đo lường

Tôi sử dụng hệ thống OKRs để xác định mục tiêu. Tôi sẽ giải thích chi tiết hơn xuyên suốt cuốn sách này. Tóm lại, đây là một hệ thống bắt nguồn từ Tập đoàn Intel và được đội ngũ ở Google, Zynga, LinkedIn và General Assembly sử dụng để khuyến khích sự phát triển nhanh chóng và bền vững. “O” trong Objective (Mục tiêu), “KRs” trong Key Results (Kết quả then chốt). Mục tiêu là điều bạn muốn thực hiện (ra mắt một trò chơi bắn súng chẳng hạn), còn Kết quả then chốt là cách để biết mình đạt được mục tiêu chưa (ví dụ như đạt 50.000 đô-la doanh thu mỗi ngày, 25.000 lượt tải game mỗi ngày). OKRs được xác lập hàng năm hoặc theo từng quý và thống nhất với tầm nhìn của công ty.

“Mục tiêu” truyền cảm hứng và khích lệ những người không làm việc nhiều với con số. “Kết quả then chốt” giúp những người làm việc với con số thấy rằng “Mục tiêu” hoàn toàn khả thi. Khi có một Mục tiêu khiến bạn phấn khích nhảy ra khỏi giường vào sáng sớm

thì đó chính là mục tiêu đúng đắn. Khi có những Kết quả then chốt khiến bạn thấy an tâm về việc có thể đạt được chúng thì đó là những Kết quả phù hợp.

Gắn chặt hành động vào mục tiêu

Khi mới bắt đầu nghiên cứu các hệ thống năng suất, tôi được biết về ma trận “Quan trọng/Khẩn cấp”. Đó là một ma trận đơn giản chỉ với bốn hình vuông và hai trục. Trục đầu tiên là Quan trọng và Không quan trọng. Trục thứ hai là Khẩn cấp và Không khẩn cấp. Chúng ta nên dành thời gian để thực hiện những công việc Quan trọng-và-Khẩn cấp. Chúng ta cũng nên dành thời gian cho những công việc Quan trọng-nhưng-Không khẩn cấp, chứ không phải cho công việc Không quan trọng-nhưng-Khẩn cấp, nhưng... việc khẩn cấp thì... cứ thúc ép chúng ta! Chúng ta luôn cảm thấy rất khó nhĩ khi phải bỏ qua những việc không quan trọng (đặc biệt nếu ai đó liên tục nhờ vả). Vậy giải pháp chính là giới hạn thời gian cho những việc quan trọng nhưng không khẩn cấp để chúng trở nên khẩn cấp.

Hãy cùng xem xét ví dụ dưới đây. Bạn dự định đăng ký luyện tập với một huấn luyện viên thể hình cá nhân vì rất lười đến phòng tập. Thế nhưng mãi mà bạn vẫn chưa thực hiện được. Bạn thử đặt sức khỏe làm Mục tiêu quý và Kết quả then chốt là những chỉ số về cân nặng, mức độ tăng cơ và tình trạng cảm xúc. Mỗi thứ Hai hằng tuần, bạn đề ra ba nhiệm vụ phải thực hiện để hoàn thành mục tiêu. Nhiệm vụ thứ nhất có thể là “Liên lạc với một huấn luyện viên”. Tiếp theo, bạn sẽ tìm một người đốc thúc có thể là vợ/chồng hay bạn bè. Như vậy sẽ luôn có người nhắc nhở khi bạn không hoàn thành nhiệm vụ.

Trong ví dụ về công việc, bạn có vô vàn thứ phải làm, từ tối ưu hóa cơ sở dữ liệu đến tăng tốc độ trang web và mức độ hài lòng của khách hàng, cho đến soạn thảo lại mọi giấy tờ gắn tên thương hiệu mới sao cho chuyên nghiệp hơn. Hệ thống OKRs sẽ xác định mục tiêu. Những ưu tiên hằng tuần sẽ nhắc nhở bạn hoàn thành.

Tương tự, nếu xem xét các công việc ưu tiên vào mỗi tuần, bạn sẽ phát hiện ra những điều kiện giúp mình hoàn thành chúng. Và quan trọng hơn là những điều cản trở bạn. Theo kinh nghiệm của tôi, rất nhiều người rơi vào hai nhóm tính toán sai lầm như sau: một là những người luôn nghĩ mình có thể làm mọi việc và thường xuyên ảo tưởng về kết quả đạt được; hai là những người quá trì trệ. Với tư cách một nhà quản lý, việc phân loại nhân viên sẽ giúp tôi biết ai là người cần được thúc đẩy và ai là người cần

được cảnh tỉnh. Việc theo dõi cũng giúp nhân viên hiểu rõ bản thân họ hơn và kết quả tốt đẹp sẽ tự đến.

Nhịp độ công việc

Ưu tiên thông báo công việc vào đầu tuần là việc làm hợp lý. Bạn và toàn đội cùng cam kết biến mục tiêu thành hiện thực. Còn việc ăn mừng thành quả đạt được vào ngày cuối tuần sẽ là mảnh ghép hoàn hảo cho một tuần đầy năng suất. Nhịp độ cam kết/ăn mừng ấy sẽ tạo ra một thông lệ tuyệt vời cho cả đội.

Hãy cẩn thận với những “quả táo vàng”

Một trong những câu chuyện thần thoại Hy Lạp ưa thích thuở nhỏ của tôi là câu chuyện về Atalanta. Cô ấy là người chạy nhanh nhất thành Sparta và không màng gì đến chuyện kết hôn. Cha cô, một người cha gia trưởng không vui vẻ gì với ý định của con mình. Ông bèn tổ chức một cuộc thi chạy và tuyên bố người thắng cuộc có thể cưới Atalanta làm vợ. Atalanta van xin cha cho mình tham gia để cô có thể bảo vệ sự tự do của bản thân. Cha cô đồng ý, chủ yếu để xoa dịu Atalanta, chứ ông không nghĩ cô có thể chiến thắng.

Trong cuộc thi, cô chạy nhanh thần tốc và hoàn toàn có thể chiến thắng nếu như anh chàng tinh ranh Hippomenes không xuất hiện. Anh ta cầm trên tay ba quả táo vàng và cứ mỗi khi Atalanta vượt lên, Hippomenes lại lăn một quả táo vàng ra giữa đường chạy. Atalanta dừng lại nhặt chúng và cuối cùng, Hippomenes đã giành chiến thắng sát nút trước cô. Nếu ngay từ đầu, Atalanta xác định rõ những mục tiêu của mình và kiên trì theo đuổi chúng, có lẽ cô vẫn sẽ bảo vệ được sự tự do tuyệt vời và thỏa thích rong ruổi khắp thành phố.

Mọi công ty khởi nghiệp đều sẽ va phải những quả táo vàng như thế. Đó có thể là cơ hội ra mắt tại một hội thảo quan trọng, có thể là một khách hàng lớn yêu cầu thay đổi phần mềm cho họ. Đó có thể là “quả táo độc” từ một nhân viên khiến bạn sao lãng, khi bạn luôn phải lo lắng không biết nên làm thế nào với anh ta.

Kẻ thù của một công ty khởi nghiệp chính là thời gian và kẻ thù của thời gian chính là những yếu tố gây sao lãng. Bằng việc xác lập những mục tiêu đúng đắn, cam kết hướng đến chúng mỗi tuần và tổ chức ăn mừng những thành quả đạt được, một công ty sẽ có được sự tập trung đáng kinh ngạc cho dù họ gặp phải bất kỳ loại “táo” nào ngang đường.

Câu chuyện về Người thực thi

Cuốn sách của tôi là câu chuyện giả tưởng về một nhóm khởi nghiệp nhỏ gần như thất bại. Hanna và Jack khởi sự như những kẻ mộng mơ. Họ bắt đầu với một ý tưởng tuyệt vời và luôn tràn đầy hy vọng rằng mọi thứ rồi sẽ tốt đẹp. Thế rồi cả hai sớm nhận ra, ý tưởng hay thôi chưa đủ, họ cần một hệ thống giúp họ biến ước mơ thành hiện thực.

Đến cuối câu chuyện, họ không còn là những kẻ mộng mơ nữa. Họ đã trở thành những Người thực thi.

Bạn phải thật lạc quan hoặc thật điên rồ để làm ngơ trước sự thật rằng, xác suất thành công của một công ty khởi nghiệp không cao hơn xác suất trúng số là bao.

Câu chuyện của những người thực thi

Hanna ngồi xuống bàn làm việc, ngả người về phía bàn phím, mái tóc chấm vai buông xõa rũ xuống che nghiêng gương mặt. Đối với các nhân viên trong văn phòng, CEO của họ có vẻ đang chăm chú nhìn vào màn hình. Có thể cô ấy đang kiểm tra số liệu của quý vừa rồi và phát hiện ra không có gì đúng như mong đợi. Nhưng thực ra cô chẳng hề nhìn vào file Excel đang mở trên màn hình. Đôi bàn tay Hanna im lìm đặt dọc hai bên bàn phím, chỉ cô biết được mình đang rất cố gắng để không gục đầu xuống bàn. Làm thế quái nào cô lại ở đây được nhỉ?

Công ty có một thị trường tiềm năng đầy hứa hẹn, nhưng cô vẫn không biết cách bước ra và nắm lấy thị phần. Cộng sự của cô là chúa hay phàn nàn. Giám đốc công nghệ (CTO) mới lại là nhà phương pháp luận giáo điều còn cô thì sắp phải sa thải ai đó lần đầu tiên trong sự nghiệp quá ngắn ngủi của mình.

Tại sao cô lại muốn trở thành một doanh nhân khởi nghiệp cơ chứ?

Sáu tháng trước...

Ngay xưa ngày xưa, có một công ty khởi nghiệp.

Công ty này muốn cung cấp sản phẩm trà lá hảo hạng do những nghệ nhân chế biến, cho các nhà hàng và quán cà phê cao cấp.

Có hai người đồng sáng lập, đó là Hanna và Jack. Hanna thuộc thế hệ người Mỹ gốc Trung Hoa đầu tiên và rất yêu hương vị trà vãn vít trong ngôi nhà nơi cô khôn lớn. Mẹ cô là chủ một nhà hàng nhỏ ở trung tâm thành phố Phoenix trong nhiều năm và gia đình cô luôn quan tâm đến việc làm sao để chế biến ra những món ăn ngon cùng những loại trà hảo hạng. Hanna học chuyên ngành Kinh doanh tại Trường Kinh doanh thuộc Đại học Stanford và cô chẳng khi nào may mắn tìm được một tách trà ngon ở Palo Alto. Sau một bữa ăn thịnh soạn, Hanna thêm được nhấm nháp một tách trà Long Tĩnh biết bao.

Jack là người Anh và cảm thấy tuyệt vọng khi các quán cà phê có thể làm được món trứng chần tuyệt hảo, nhưng lại không thể pha một tách trà Earl Grey chuẩn vị. Với anh, trà Earl Grey có linh hồn của riêng nó. Jack cũng là sinh viên Đại học Stanford. Anh học ngành Nghiên cứu tương tác giữa Con người và Máy tính. Jack rất yêu công nghệ bởi nhờ nó, anh phải mang ít sách hơn và có thể kiểm tra lại những lỗi chính tả do đánh máy cấu thả. Nhưng anh lại đặc biệt chú trọng tới những túi trà bé nhỏ. Anh ấy không ngại chú tâm vào việc đó.

Ngày nọ, Hanna và Jack gặp nhau trong quán cà phê sách ở khuôn viên trường đại học. Khi Jack đang lớn tiếng than thở về các loại trà đóng gói, Hanna, lúc đó đứng sau lưng anh, bật cười rồi đưa cho anh lon trà xanh trong túi của mình. Và họ nhanh chóng trở thành bạn bè. Từ bé, Hanna vẫn luôn muốn trở thành một doanh nhân. Bản thân cô cũng xuất thân từ một gia đình có truyền thống kinh doanh. Bên cạnh nhà hàng của mẹ, bố cô cũng sở hữu một văn phòng kế toán, còn dì của Hanna thì tự mở công ty luật

riêng. Khởi nghiệp đã chảy trong huyết quản của cô. Nhưng cô không biết mình muốn mở công ty về lĩnh vực gì cho đến khi gặp Jack. Họ cùng tham gia một khóa học khởi sự kinh doanh vào mùa xuân năm cuối đại học và sau khi tốt nghiệp, cả hai thấy mình đã sẵn sàng.

Jack và Hanna biết có rất nhiều nơi sản xuất trà hảo hạng. Họ quyết định sẽ kết nối những người trồng trà với các nhà hàng và quán cà phê cao cấp – phân khúc quá sành cà phê nhưng lại hiểu biết có hạn về trà. Cả hai đặt tên công ty là TeaBee. Cũng vì họ từng học tại Stanford và xây dựng được những mối liên hệ hữu ích nên đã xoay sở được một số vốn đủ để bắt đầu.

Hanna là CEO còn Jack là Chủ tịch nhưng thật ra thì Hanna là người sở hữu doanh nghiệp còn Jack sở hữu sản phẩm. Họ thuê một văn phòng nhỏ gần đường Highway 101, nơi vật giá không quá cao, và sáu tháng vui vẻ trôi qua với việc trang trí nội thất cũng như biếu tặng trà trong những buổi gặp gỡ của giới công nghệ. Cả hai thuê một số kỹ sư, Jack xây dựng được trang web rất đẹp để người mua dễ dàng tìm kiếm các nhà sản xuất và đặt hàng những loại trà thơm ngon. Hanna chốt được một vài hợp đồng với những nhà hàng địa phương. Jack cần Hanna tuyển dụng thêm một nhân viên đồ họa thời vụ để thiết kế logo, thậm chí họ còn thuê cả CFO (giám đốc tài chính) bán thời gian để đảm bảo sổ sách kế toán được cân đối rõ ràng. Văn phòng khá yên tĩnh, chỉ có tiếng gõ phím và tiếng thì thầm của các nhân viên.

Dần dà họ bắt đầu cảm thấy có chút khó khăn. Dù công ty có đủ tiềm lực tài chính để duy trì thêm một năm nữa trước khi phải gọi thêm vốn, nhưng cả hai vẫn rất lo lắng về việc vì sao đã quá lâu mà họ vẫn chưa xây dựng được thị trường. Có rất nhiều nhà sản xuất trà đăng ký tài khoản trên trang web, nhưng lại có rất ít người mua. Thị trường quá nhỏ thì không thể sinh ra lợi nhuận. Như những nhà sáng lập có tâm khác, họ quyết định tự tìm hiểu để bán thêm sản phẩm cũng như nắm bắt tâm lý người mua.

Một hôm, Hanna quay về văn phòng với đơn hàng rất lớn từ một nhà cung cấp nguyên liệu cho các nhà hàng. Nhà cung cấp này bán trà cho mọi loại nhà hàng, từ lớn đến nhỏ và còn bán cả những mặt hàng khác như thực phẩm đóng hộp, thực phẩm khô và cà phê. Jack vừa phấn khởi vừa có chút hoài nghi. Anh phấn khởi vì sắp có lượng tiền lớn đổ vào công ty nhưng điều này lại không “nằm trong kế hoạch”. Họ khởi nghiệp vì muốn kết nối những người bán và người mua trà hảo hạng. Nhà cung cấp này có quan tâm đến trà không? Có quan tâm đến chất lượng không?

“Jack à”, Hanna thở dài. “Các nhà hàng không muốn mở tài khoản trên trang web đâu. Vì chúng ta còn quá mới, họ chưa thể tin tưởng được. Các nhà cung cấp lại có thiện chí muốn dùng thử dịch vụ và sẵn sàng bán trà của chúng ta cho các nhà hàng. Những người trồng trà cũng sẽ có nhiều đơn đặt hàng hơn. Cứ thử xem sao nhé!”

Hanna tìm được một khách hàng lớn

Vài ngày sau, Hanna chốt được thêm hợp đồng với một nhà cung cấp khác. Cô lái chiếc Rolodex của mẹ vào bãi đỗ cạnh văn phòng công ty, ngồi yên trong chiếc xe ấm áp vài giây, tay để sẵn lên chìa khóa, Hana vẫn còn rất phấn khích. Sứ mệnh của TeaBee là “Mang những sản phẩm hảo hạng đến người yêu trà”. Cô nghĩ, có thể đó không phải là sứ mệnh hấp dẫn nhất, nhưng nó rất rõ ràng. Nếu cô bán trà cho nhà hàng và cho cả các nhà cung cấp thì có vấn đề gì không? Không vấn đề gì cả, Hanna thầm nghĩ. Cô rút chìa khóa, cho vào túi áo và đi lên văn phòng.

Ánh nắng mặt trời khiến cả căn phòng tràn ngập nắng ấm, nhưng lại khiến chiếc xe của cô nóng như rang. Hanna ném áo khoác lên ghế. Họ đã mua một số ghế tựa và bảng trắng trong đợt thanh lý của một công ty khởi nghiệp bị cạn vốn. Tất cả các công ty khởi nghiệp đều được xây dựng từ xương máu của những người thất bại đi trước. Ngay cả các văn phòng của Google cũng từng là văn phòng của Netscape và Silicon Graphics đấy thôi. Bạn phải thật lạc quan hoặc thật điên rồ để làm ngơ trước sự thật rằng, xác suất thành công của một công ty khởi nghiệp không cao hơn xác suất trúng số là bao. Hanna thấy mình và Jack có chút này chút kia.

Cô gặp Jack ở phía sau văn phòng, nơi anh đang lắp ráp một chiếc bàn dài. Cả đội thường cùng nhau ăn trưa và tổ chức những cuộc họp không định trước khi phòng họp duy nhất đã có người dùng. Jack đang đứng cạnh nhân viên thiết kế mới. Cô ấy tên Ann phải không nhỉ? À không, Anya. Jack cố khom người để trò chuyện với Anya. Anh cao gần 1,9m, trong khi Anya bé nhỏ chỉ cao tầm 1,6m. Khi Hanna tới gần, Jack khẽ thở dài.

Ngay trên bàn, phía trước chỗ họ ngồi là một vài thùng các-tông với nhãn dán đủ màu. “Hanna, cô nhìn này. Tôi nghĩ màu xanh

khá đẹp, nhưng tôi sợ nó không nổi bật khi đặt trên kệ. Màu cam thì ổn hơn, nhưng nhìn không thoải mái lắm nhỉ? Màu xanh vẫn tốt hơn nhiều.” Jack có thể nói về màu sắc nhiều giờ không chán. Nếu cộng cả việc trao đổi về kiểu chữ mới với Jack, có khi họ sẽ mất cả nửa ngày. Hanna không hiểu vì sao Jack nghĩ họ cần thuê một nhân viên đồ họa. Vì dường như anh đã đủ kiến thức để đảm nhiệm vai trò ấy rồi. Nhưng Jack lại khẳng định rằng đó không phải sở trường của mình nên cô đành nhượng bộ. Anya đẩy chiếc hộp màu đỏ thẫm ra trước mặt cô.

“Ừ, màu đỏ thẫm đẹp đấy”, Hanna nói. “Tôi chắc hai người đang làm rất tốt. Jack này, tôi chỉ muốn cho anh biết... tôi vừa chốt hợp đồng với nhà cung ứng Brightwater nhé. Họ cung cấp cho những nhà hàng từ Modesto đến Fresno”.

Jack chau mày. “Fresno là... ở phía Bắc à?”

Hanna cười lớn. “Không, phía Nam! Lần tới anh phải đến Thung lũng (Silicon) cùng tôi đấy”. Cô gạt những mẫu túi đóng gói sang một bên và đặt hợp đồng lên bàn. Cô mở hợp đồng ra, vuốt thẳng các mép giấy. Jack đọc lướt qua. Những con số... thật sự rất ấn tượng. Lớn hơn tất cả những thương vụ trước của họ.

“À, cái này”. Anh chỉ vào một dòng trên bản hợp đồng đã được xóa đi để viết lại: “Điều khoản không sử dụng trang web là sao?”

“Họ thấy nó rắc rối quá.”

“Vớ vẩn! Tôi đã kiểm tra tính khả dụng của nó rồi mà!”

“Họ đã xem rồi và không hứng thú. Đừng có rối lên như thế. Vài tuần nữa anh có thể đến gặp họ cùng tôi, khi chúng ta đến đăng ký. Tôi sẽ tự nhập các đơn hàng cho đến khi anh thấy có gì cần thay đổi. Nhờ Erik viết Giao diện Lập trình Ứng dụng (API – Application Programming Interface) để họ có thể tích hợp vào hệ thống thì sao? Họ đặt hàng khối lượng rất lớn và còn thường xuyên nữa.”

Jack không mấy đồng tình.

“Cả núi tiền đấy và tôi sẽ không từ bỏ đâu,” Hanna hít một hơi thật sâu. “Anh cứ làm việc đi, đừng băn khoăn gì cả.”

Hanna bước vội vào bếp để pha một tách trà, cô thấy không vui. Hanna đã hy vọng Jack sẽ tỏ ra chút hào hứng. Đó là tiền cơ mà. Lại còn là một dòng tiền lớn chảy vào thường xuyên nữa! Nhưng

Jack cứ xử như thể cô đi mua đồ nhưng đã đăng trí quên món họ cần. Ngay khi vừa bước chân vào bếp, Hanna bỗng thấy khá hơn nhiều. Căn phòng tràn ngập mùi hương từ những túi trà mẫu và cô có thể tha hồ lựa chọn. Hanna lấy một gói từ nông trại Washington mà mình ghé thăm hồi tuần trước. Cô nhắm mắt, đưa gói trà lên mũi, hít thật sâu mùi hương như cỏ khô nghiền. Rồi chợt nhận ra, cô không chỉ có một mình.

“Này, anh làm tôi xấu hổ đấy,” cô nói, quay sang Jack. Anh vẫy tay chào cô. “Có gì đâu. Chúng ta ai cũng làm vậy mà. Trà của Tenzo là số 1.” Anh cầm điện bình đun nước và lấy một chiếc tách trên kệ. Jack dựa vào quầy bếp và khoanh tay trước ngực.

“Tôi không chắc mình thấy thoải mái khi làm việc với mấy người này.”

“Mấy người nào?”

“Mấy nhà cung cấp ấy. Họ thậm chí còn bán trà Lipton cho những nhà hàng ba sao nữa. Họ đâu có quan tâm đến chất lượng.”

“Tôi không biết chuyện đó. Họ chỉ cung cấp những gì nhà hàng yêu cầu thôi. Tôi sẽ thuyết phục họ rằng những nhà hàng cao cấp sẽ muốn dùng các loại trà ngon. Họ chỉ cần phát triển cơ sở khách hàng thôi mà,” Hanna nhún vai.

“Điểm mấu chốt của một công ty khởi nghiệp là phải đi đúng đường. Sản phẩm hảo hạng, bao bì tuyệt vời và đưa đến tay những khách hàng tinh tế. Chứ không phải làm điều mà ai cũng đang làm.”

“Tôi thì lại nghĩ, điểm mấu chốt của một công ty khởi nghiệp là tìm được sản phẩm phù hợp với thị hiếu để có thể phát triển, mang lại lợi nhuận cho những người đang phụ thuộc vào nó.”

Đèn trên bình đun nước bật sáng, Jack chậm rãi rót nước sôi vào tách trà. “Rồi rồi, sách vở nào chẳng nói thế. Nhưng việc bán được hàng có ý nghĩa gì, khi phải bán những thứ kém chất lượng.” Anh vung vẩy túi lọc trà, như thể muốn nhấn mạnh điều mình vừa nói.

“Đây là cơ hội để chúng ta tạo nên sự khác biệt. Chúng ta có thể tạo ra những điều đáng kinh ngạc hơn nữa! Tôi biết anh lo lắng về kết quả. Nhưng anh cũng đừng quên, chúng ta đang ở trong tình trạng như thế nào.” Jack bước nhanh ra khỏi phòng, không trả lời câu hỏi của Hanna.

“Chúng ta sắp cạn vốn trong vòng 10 tháng nữa, trừ khi ta ký thêm được nhiều hợp đồng hơn”, Hanna trầm nghĩ. Nếu trà ngon và dòng tiền dồi dào, liệu còn có vấn đề gì nữa?

Điểm mấu chốt của một công ty khởi nghiệp là tìm được sản phẩm phù hợp với thị hiếu để có thể phát triển, mang lại lợi nhuận cho những người đang phụ thuộc vào nó.

Đề nghị chuyển hướng của Hanna

Vài tuần sau, Hanna kéo Jack vào phòng họp. Căn phòng không có gì đặc biệt, giống một chiếc hộp được sơn thứ màu trắng ưa thích của người chủ tòa nhà. Trên tường là những tấm bảng cũ kỹ, lem nhem vết mực do những người thuê trước để lại. Bóng đèn trong phòng khá mờ, nhưng ít ra nó không bị nhấp nháy. Hanna đã từng bước vào rất nhiều căn phòng như thế trong suốt hai năm làm chuyên viên tư vấn ở các trường đại học và cao học. Những căn phòng với ánh đèn nhấp nháy liên hồi luôn khiến cô phát bực. Nó không chỉ gây phiền toái mà còn cho thấy người chủ tòa nhà quá cầu thả. Hanna luôn xem đó như một điểm chẳng lành.

Khi vừa bước vào phòng, Hanna và Jack đã thấy Erik, trưởng nhóm lập trình, ngồi sẵn. Erik thường thích ngồi trong những căn phòng không có cửa sổ để viết mã.

“Erik này, bọn tôi cần dùng phòng họp một chút.”

“Được thôi, chờ chút!”, Erik đáp, vẫn không ngẩng đầu lên khỏi máy tính. Với mái tóc màu vàng hơi sậm, dáng người cao nhưng lại gầy hơn Jack rất nhiều, Erik ngồi khom lưng, trông anh như một dấu chấm hỏi trong ánh sáng lập lòe hắt ra từ màn hình.

“Ra ngay đi Erik!”, Jack nói, giọng không khó chịu nhưng khá cương quyết.

“Ờ ờ, sắp xong rồi, đi liền, đi liền!”, Erik đứng dậy, đỡ laptop ngay ngắn trên một tay, thi thoảng gõ lách cách lên bàn phím. Anh hứng thú đến mức không thể rời mắt khỏi màn hình.

“Sao anh ấy cứ phải trốn vào đây nhỉ?”, Hanna cảm thấy khó chịu. Cô hy vọng Jack đã biết trước điều cô định nói, nhưng cô có linh cảm xấu là anh chưa biết và cũng sẽ không thích thú gì sau khi

nghe mình nói.

Jack nhún vai. “Cậu ấy cần tập trung thôi. Dù sao Erik cũng khá giỏi và chúng ta vẫn chưa có giám đốc công nghệ nào”. Điều đó lại nhắc cho Hanna nhớ đến một vấn đề khác. Về mặt kỹ thuật, tuyển dụng giám đốc công nghệ là việc của Jack. Nhưng Hanna thấy, dường như anh chẳng mấy may hứng thú với tất cả những công việc nằm ngoài lĩnh vực thiết kế. Cô tự hỏi liệu mình có nên nhận phần việc này luôn hay không? Hanna khẽ cắn môi.

Hai người kéo ghế ngồi xuống mỗi đầu của chiếc bàn trong phòng họp. Trông nó khá đẹp, dài và rộng, lại không quá tốn kém, nhờ Jack, Erik và Cameron, nhân viên phát triển sản phẩm của công ty, ghép lại từ hai chiếc bàn bếp bằng gỗ của hãng Ikea vào dịp cuối tuần. Tiếc là họ chưa làm xong và những vết bẩn do đồ ăn thức uống vẫn còn nguyên đó. Hanna di di ngón tay trên một vết cà phê, cố gắng nghĩ ra cách giải thích suy nghĩ của mình. Vết cà phê chẳng mờ đi.

Jack vẫn ngồi chờ đợi. Anh không ngại sự im lặng.

“Jack, gần đây tôi đã đàm phán thành công với một số nhà cung ứng cho các nhà hàng”. Hanna dừng trong giây lát và Jack khoanh tay lại trước ngực. Chuyện này thật chẳng dễ dàng. “Nếu chốt được, mỗi hợp đồng sẽ tương đương với khoảng 10 đến 20 nhà hàng. Bởi đó là những đối tượng họ phục vụ. Tôi đã từng nhập liệu cho Aramaxx và thấy họ có rất nhiều giao dịch với các nhà sản xuất trà. Công ty cung ứng Jefferson cũng tăng gấp đôi số đơn hàng. Mọi chuyện đang tiến triển rất tốt, trang trại Tenzo thậm chí còn đề cập đến việc tuyển thêm nhân viên nữa.”

Hanna thấy Jack trông còn căng thẳng hơn. Cô thật sự mong anh sẽ đoán được mình đang muốn nói gì. Hoặc là anh đã biết nhưng không lấy gì làm thích thú. Cô nói tiếp:

“Tình hình kinh doanh đã tốt lên rất nhiều. Chu kỳ bán hàng có vẻ dài nhưng các nhà cung cấp sẵn sàng dùng thủ dịch vụ của chúng ta.

Không giống như các nhà hàng hay quán cà phê, dù cố gắng thuyết phục rất nhiều lần, họ vẫn chê chúng ta còn quá mới. Tôi nghĩ chúng ta đã có những minh chứng rất rõ ràng, và đến lúc cần phải ‘pivot’ rồi.”

Trong lớp học kinh doanh, “pivot” có nghĩa là sự thay đổi trong chiến thuật, nhưng vẫn giữ nguyên chiến lược. Hanna có linh cảm

mạnh mẽ rằng đã đến lúc công ty họ cần chuyển hướng. Họ hoàn toàn có thể đưa những sản phẩm trà hảo hạng đến tay người tiêu dùng, chỉ cần tận dụng những mối quan hệ sẵn có của các nhà cung ứng mà thôi.

Jack thực sự sửng sốt, nhưng vương đầy lo lắng. “Nghe này, tôi hiểu điều cô nói, về chu kỳ bán hàng”. Trông anh có vẻ tự hài lòng với bản thân khi dùng đúng thuật ngữ trong kinh doanh. “Nhưng tôi hoàn toàn không biết liệu các nhà cung ứng có đợi khách hàng quen với quy trình mới, rồi sau đó đẩy giá thấp xuống không! Giả sử họ ép những nhà sản xuất trà làm ra sản phẩm kém chất lượng hơn thì sao? Thậm chí là dỡ tệ ấy chứ!”

Hanna gay gắt đáp trả: “Anh đừng ngồi đó tưởng tượng. Cứ tập trung giải quyết những vấn đề đang hiện hữu đã!”

Hanna chợt nhớ, mẹ cô đã nói câu này cả trăm lần rồi và cô tự cười mỉa bản thân khi nói ra những lời này.

“Jack, mọi việc đang tiến triển rất tốt. Chúng ta đang giúp những người trồng trà có tiền. Và chúng ta cũng đang bắt đầu có tiền! Tất cả các nhà cung ứng rồi sẽ phải phụ thuộc vào chúng ta. Nếu đôi bên cùng có lợi, làm sao họ có thể ép chúng ta làm điều mình không tin tưởng được!”

Jack im lặng, nhắm mắt trong giây lát. Cô thấy trông mắt anh khể di chuyển. Thi thoảng, lúc đang làm việc, anh cũng như vậy. Đó là cách anh giải quyết thấu suốt một vấn đề. Jack nhẹ nhàng mở mắt.

“Tên nhãn hàng nào sẽ được dán lên hộp vậy?”

“Lẽ nào”, Hanna tròn mắt, “Đó là điều anh lo lắng?”

“Chúng ta đã hoàn thành nhiều việc rồi. Giờ là lúc cần nhận diện thương hiệu. Giống như lô-gô Intel trên laptop vậy. Nó giúp xây dựng nên cả đế chế của họ đấy. Cô không thể thành công chỉ nhờ bán một sản phẩm ẩn danh được!”

“Tôi không biết họ đang có ý tưởng gì cho công đoạn đóng gói. Họ chưa yêu cầu chúng ta thay đổi mà”. Hanna nhún vai.

“Thôi được rồi. Tôi hiểu ý cô”. Giọng điệu của Jack khiến Hanna chẳng tin rằng anh hiểu kế hoạch của mình. Cô thấy dường như anh đang khể nghiêng rằng. “Tôi nghĩ việc tập trung vào các nhà cung ứng cũng có thể hiệu quả”. Anh miễn cưỡng tiếp nhận ý kiến

của cô. Sau đó sẽ là “nhưng”. “Nhưng mà, cô thấy đấy, cả tôi và cô đều không biết làm việc với máy gã đó như thế nào?”

Dù có bằng chứng rõ ràng, Hanna vẫn gặp bế tắc. Làm sao cô có thể tranh luận về những nỗi lo sợ mơ hồ đây! Rồi cô nảy ra một ý.

“Hay ta nói chuyện với Jim đi.”

Jim Frost là “nhà đầu tư thiên thần” đầu tiên của công ty. Ông từng làm việc tại Thung lũng. Ông đã thấy rất nhiều công ty thất bại, cũng như một số ít thành công. Jim rất thông minh và sâu sắc. Nếu có ai đó giúp được cho họ lúc này thì chỉ có thể là ông. Cả Jack và Hanna đều rất tin tưởng ông. Chính Jim đã giới thiệu trưởng nhóm lập trình và cũng từng giúp họ tìm người phù hợp cho vị trí giám đốc công nghệ.

Jack suy nghĩ trong giây lát rồi gật đầu đồng ý. “Có thêm ý kiến càng tốt.”

Jim thích họp ở Starbucks

Jim Frost rất thích họp hành ở Starbucks. Ông đặc biệt ưu ái thương hiệu đó. Starbucks là biểu tượng cho câu chuyện thành công từ con số 0 mà bất kỳ nhà đầu tư nào cũng ưa thích. Starbucks khởi đầu bằng việc cung cấp cà phê kiểu Âu hảo hạng cho một quán cà phê nhỏ ở chợ Pike's Place với giá đắt gấp ba lần loại cà phê bình thường. Người ta thường bán cà phê trong những cái ly siêu to với giá chỉ 1 đô-la. Giờ đây Starbucks bán cà phê trong chiếc tách be bé với giá đắt gấp ba, nhưng có nguồn gốc rõ ràng. Starbucks tự tạo thị trường của riêng mình và sở hữu nó. Ngày nay, cửa hàng Starbucks xuất hiện ở mọi góc ngách và Jim thậm chí còn có thể thưởng thức cà phê Starbucks khi đang ở trên máy bay. Ông ước chi mình từng có cơ hội đầu tư cho họ. Và ông luôn mong có thể gặp được một "Starbucks thứ hai".

Cuộc họp tiếp theo của Jim diễn ra tại quán cà phê với những ly espresso thơm nồng. Ông đứng dậy để chào các ứng viên. Sau đó, hai nhà sáng lập đã ngồi xuống cùng Jim. Dan là một người Mỹ gốc Ấn trẻ tuổi với vóc dáng cao gầy. Fred lại là anh chàng có mái tóc vàng ngả màu hung đỏ và thân hình mũm mĩm.

Jim lắng nghe hai người nói về thay đổi mới nhất liên quan đến định hướng của họ. Đây đã là lần thay đổi thứ tư trong vòng 18 tháng. Khi mới được ông cấp vốn, họ cung cấp ứng dụng theo dõi chế độ ăn uống. Sau đó là lên thực đơn lành mạnh cho những người sành ăn. Còn bây giờ họ đang tập trung vào các công thức chế biến món ăn tốt cho sức khỏe. Jim nén tiếng thở dài khi thấy hai nhà khởi nghiệp trẻ đang cố tỏ ra hào hứng một cách giả tạo về định hướng mới của mình.

"Những người dùng thử nghiệm rất thích trang web của chúng tôi!". Dan phấn khích một cách thái quá. Nhưng trong giọng nói, anh chẳng có chút hứng khởi thực sự nào. Fred nhìn chằm chằm vào ly espresso như thể nó là một cái hồ tiên tri. Anh thậm chí còn

không dám nhìn vào mắt Jim. Nhiệt huyết ban đầu của hai nhà khởi nghiệp trẻ đối với ý tưởng đã bị nhấn chìm vì sự quay lưng của thị trường. Đặc biệt là Fred, người vô cùng yêu thích công nghệ của ứng dụng theo dõi chế độ ăn. Nhưng khi nó không còn được ưa chuộng, anh lại vật lộn với việc viết mã cho một trang web mình chẳng hề quan tâm. Trông anh rất mệt mỏi và thậm chí còn tăng lên vài cân. Dan thì quá mải mê với “vở kịch” của mình, anh không hề nhận ra, đã đến lúc phải chấm dứt và thành thật đối mặt với những vấn đề của họ.

Một số doanh nhân khởi nghiệp bị cạn vốn. Số khác lại mất đi nhiệt huyết, Jim trầm nghĩ. Còn hai anh chàng này thì có đủ cả hai.

Jim bắt tay chào tạm biệt họ và tạm biệt cả khoản đầu tư của ông. Khi một đội ngũ đã mất đi nhiệt huyết, chẳng có lý do gì để ông tiếp tục rót vốn.

Khi Jim nhìn thấy xe của Hanna chạy vào bãi đỗ, ông tự hỏi: “Liệu Hanna và Jack có đi vào vết xe đổ của Dan và Fred trong vài tháng tới không? Hay họ sẽ trở thành một Starbucks thứ hai?”

Jack rất ghét Starbucks

Cả hai đến gặp Jim tại một quán cà phê Starbucks gần văn phòng của ông. Điều này luôn khiến Jack có chút bực bội trong lòng. Trung tâm thương mại bình dân, nơi có Starbucks, còn có những cửa hàng khác như siêu thị Safeway, cây xăng Shell Oil, quán tacos Taqueria và nhà hàng Nhật Kaiseki ngon nghề. Starbucks đại diện cho tất cả những gì Jack thấy kỳ dị và rối rắm ở Thung lũng Silicon này. Tại sao các nhà đầu tư cứ thích hẹn gặp ở Starbucks, trong khi còn khối chỗ khác bán cà phê và đặc biệt là trà, ngon hơn rất nhiều? Tại sao một nhà hàng được gắn sao Michelin lại chọn mở trong trung tâm thương mại bình dân thế này? Bãi đỗ xe có cần rộng thênh thang đến vậy không? Anh còn chưa bao giờ thấy nó đầy quá nửa.

Hanna nhanh chóng lái chiếc Civic cũ kỹ vào bãi đỗ và vội vã bước ra khỏi xe trước cả khi tiếng động cơ dừng hẳn. Jack “ngoan ngoan” theo sau.

Nhìn thấy Jim giúp anh vui lên đôi chút. Jim ngồi ở hàng hiên phía sau quán, nơi ông thường tổ chức những buổi họp với các nhóm khởi nghiệp. Jim ở tuổi ngũ tuần, ông từng là quản lý cấp cao tại Intel và đã xây dựng hai công ty khởi nghiệp rất thành công, sau đó ông chuyển hướng làm “nhà đầu tư thiên thần”. Về thành thạo trên gương mặt giống như nụ cười sảng khoái trên sân golf đầy nắng, chứ không phải là sự căng thẳng sau những buổi làm việc thâu đêm, dù chặng đường khởi nghiệp của ông cũng chẳng dễ dàng gì. Ông đứng lên bắt tay tạm biệt hai doanh nhân trẻ, Fred và Dan. Họ mặc những chiếc áo màu xanh da trời và quần kaki trông khá giống nhau. “Vậy là trao đổi xong rồi à?”, Jack thầm nghĩ.

Hanna khẽ kéo tay anh. “Tôi không có hứng trò chuyện đông dài đâu nhé!”, cô cầu nhàu. Họ bước chậm lại và đợi cho những người kia rời đi. Rồi hai người ngồi xuống và chào hỏi Jim. Jack thấy

chiếc ghế anh ngồi hãy còn hơi ấm. Họ hỏi Jim về dự tính chuyển hướng.

Ông ngồi tựa lưng vào ghế, khẽ di ngón tay quanh viền của tách espresso đậm đặc. Lần nào gặp nhau, ông cũng đang uống cà phê. Và trông ông lúc nào cũng vô cùng điềm tĩnh như thể vừa bước ra khỏi một lớp học yoga.

“Khi còn làm việc ở Intel, có một câu chuyện chúng tôi thường nhớ đến khi phải đối mặt với những quyết định nan giải. Vào những năm 1980, các công ty Nhật ngày càng chiếm thị phần lớn hơn trong lĩnh vực sản xuất con chip bộ nhớ. Doanh thu của Intel sụt giảm trầm trọng, có hàng trăm cuộc tranh luận nội bộ nổ ra và lần nào cũng gay gắt khủng khiếp”, Jim nói. “Cho đến một ngày, khi Andy Grove và Gordon Moore trao đổi về vấn đề của Intel, Andy Grove nhìn ra cửa sổ và thấy chiếc đu quay khổng lồ trong công viên giải trí Great America ở phía xa. Ông quay sang Gordon và hỏi: ‘Nếu chúng ta bị sa thải và Hội đồng quản trị thuê một CEO mới, anh nghĩ người đó sẽ làm gì?’. Gordon trả lời không do dự: ‘Anh ta sẽ ngưng sản xuất con chip bộ nhớ chứ sao!’. Nhờ câu nói đơn giản đó, Andy chợt lóe lên ý tưởng. Ông nói: ‘Vậy tại sao tôi và anh không bước ra khỏi cửa, quay trở vào và tự mình làm điều đó?’”

“Phần còn lại của câu chuyện thì hai người biết rồi đấy”, Jim nói tiếp. “Điều đó đã thúc đẩy Intel đạt được những thành công to lớn hơn. Sau này, Intel luôn sử dụng bài kiểm tra ‘cánh cửa xoay’ cho những quyết định thật sự nan giải. Chúng ta hãy thử nghĩ xem, nếu một người không phải chịu gánh nặng cảm xúc luyện tiếu về quá khứ rục rờ của doanh nghiệp thì người đó sẽ làm gì?”. Jim ngừng lại để nhấp một ngụm cà phê.

“Vậy thì, nếu các bạn là CEO mới của công ty, các bạn sẽ làm gì?”

Jack nhìn về phía Hanna, nhưng cô hoàn toàn im lặng. Anh biết cô đang nghĩ gì.

Jack nói: “Tôi sẽ nghiêm túc cân nhắc định hướng mới này. Nó đem lại doanh thu rất tốt. Nhưng điều tôi lo lắng hơn cả, là nếu đi theo con đường này, chúng tôi sẽ bị áp lực phải giảm chất lượng sản phẩm”.

Jim hỏi: “Và khi đó thì sao?”

Jack đáp: “Tôi sẽ phải nói không và chấm dứt hợp đồng trước.” Cả ba người ngồi lặng im.

Rồi Hanna lên tiếng: “Tôi cũng sẽ nói không.”

Jack ngẩng đầu khỏi tách trà chưa đựng tới và nhìn cô.

“Tôi không muốn xây dựng một công ty bán sản phẩm kém chất lượng”, Hanna nói. “Đó không phải quyết định đúng đắn về lâu dài. Nếu muốn bán những loại trà tầm thường, tôi đã vào làm cho Bigelow hoặc Celestial Seasonings. Chúng tôi ở đây là để tạo ra cái mới, không phải để sao chép.”

Jack lại cúi đầu nhìn xuống tách trà. “Chết tiệt, ai chẳng biết điều đó!”. Họ từng nói về những điều tương tự đến cả hàng trăm lần. Nhưng khi có tiền bạc nhúng tay, liệu cô ấy còn giữ vững nguyên tắc không?

Hanna mỉm cười. “Này, chàng ngốc, chúng ta ở đây là để bán trà cho mọi người thưởng thức. Chứ không phải để mặc chúng mốc meo trong kho. Như lúc này đây!”. Cô vừa nói vừa chỉ vào tách trà của anh.

Jack nhìn vào tách trà rồi quay lại nhìn cô, anh khẽ mỉm cười. Khi nhìn Hanna nói chuyện như thế, anh chợt nhớ đến em gái mình. Nhưng Hanna có bằng thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA). Trong khoa của anh, mọi người thường đùa rằng những người có bằng MBA thường có thứ ngôn ngữ kỳ lạ: “Chiến lược rút lui” và “Tối đa hóa giá trị”. Anh nhận ra rằng với họ, “giá trị” chính là mặt ngữ của chữ “tiền”. Nhưng đó lại không phải là thứ giá trị anh nghĩ tới.

Cuối cùng, Jack lên tiếng: “Đường như chúng ta phù hợp với thị hiếu ở phần khúc mình không chú ý lắm. Tôi nghĩ nếu là CEO mới của công ty, tôi cũng sẽ đồng ý với sự chuyển hướng này”.

Anh thấy đôi vai của Hanna buông thõng nhẹ nhõm.

“Tốt!”, Jim nói. “Đừng ngạc nhiên nếu các bạn bị cả đội phản đối. Đó là chuyện kinh điển rồi. Tôi khuyên các bạn nên cân nhắc sử dụng hệ thống OKRs để giữ cho mọi việc đi đúng hướng.”

Ông nhận được cái nhìn ngơ ngác từ hai nhà khởi nghiệp trẻ tuổi. “OKRs nghĩa là Mục tiêu và Kết quả then chốt. Rất nhiều công ty của tôi sử dụng hệ thống này để gia tăng sự tập trung và hiệu suất của cả nhóm. Mỗi quý, hãy xác định một Mục tiêu thật sự quan trọng và chất lượng cùng với ba Kết quả then chốt giúp các bạn biết được mình đạt được Mục tiêu chưa.”

“Vậy theo các bạn, Mục tiêu đúng đắn của cả nhóm sẽ là gì? Chọn

việc gì thử thách, nhưng có thể hoàn thành được trong vòng ba tháng ấy.”

“Chúng tôi giá trị của chúng tôi với các nhà cung ứng của nhà hàng”, Hanna nhanh nhẩu đáp.

Jack vội ngắt lời: “Giá trị theo ý cô là gì?”

“Là cho họ thấy chúng ta có thể cung cấp những sản phẩm tuyệt hảo, giúp ích cho doanh nghiệp của họ ra sao.”

Jack ngừng trong giây lát rồi gật đầu. Sản phẩm tuyệt hảo. Nghe có vẻ ổn đấy.

Jim hỏi tiếp: “Làm sao các bạn biết mình đã thành công?”

Hanna và Jack bắt đầu dẫn đo suy nghĩ. Xác định một Kết quả then chốt dựa trên doanh thu chẳng có gì khó. Nhưng xác định số liệu đo lường mức độ xem trọng của khách hàng đối với TeaBee quả thật không dễ.

“Hay là lấy tiêu chí khách hàng không mặc cả?”, Jack đề nghị. “Ý tôi là, vì sản phẩm của chúng ta quá tốt, họ không còn quan tâm đến giá cả nữa ấy.”

Hanna tròn mắt nhìn anh, “Jack à, trả giá là thứ không thể thiếu trong kinh doanh. Sức sống của một doanh nghiệp phụ thuộc không ít vào giá cả. Nếu mẹ tôi không trả giá, chắc tôi phải kiểm tra xem bà đang tỉnh hay đang mơ. Hay ta sẽ lấy tiêu chí về tỷ lệ quay trở lại của khách hàng?”

Jack ngẩn ra. Hanna nói tiếp: “Ví dụ như tỷ lệ khách đặt hàng lại là 30%.”

Jim tham gia: “Những mục tiêu của OKRs phải thực sự khó. Đó phải là những mục tiêu mà các bạn chỉ có 50% cơ hội đạt được thôi. Hai người cần phải thúc đẩy cả đội cố gắng. Là một nhà đầu tư, tôi khá lo lắng khi mục tiêu về tỷ lệ khách hàng quay lại của các bạn chỉ có 30%.” Đây là một lời nhắc nhở nghiêm túc rằng Jim không chỉ là một người bạn, ông cũng có phần trong trò chơi này.

Jack hào hứng: “Vậy tỷ lệ là 100% đi!”

Jim mỉm cười: “Câu chắc nó khả thi không? Sẽ thật đáng buồn nếu các bạn đặt ra một mục tiêu mà cả đội biết họ chẳng thể nào đạt được”.

Hanna cũng lên tiếng: “Tôi nghĩ 70% là ổn. Cho đến giờ, các khách hàng đều ký lại hợp đồng, có điều tôi phải nhắc nhở họ.”

Jack nói: “Đó là điều tôi cũng muốn chấm dứt nếu có thể. Chúng ta có trang web rồi mà. Mọi người hiển nhiên có thể dùng nó để đặt hàng.”

Hanna đáp: “Họ không dùng trang web vì nó không thực sự phù hợp với nhu cầu của họ.”

“Được rồi, vậy chúng ta lấy việc chỉnh sửa trang web làm tiêu chí OKRs luôn đi.”

Người tiếp theo đến gặp Jim đã tới, ông lặng lẽ ngồi ở một bàn khác, để hai người tiếp tục trao đổi.

Hanna và Jack tiếp tục bàn bạc về các mục tiêu và tiêu chí đánh giá cho đến khi cả hai chợt nhận ra trời đã nhá nhem. Mặt trời khuất bóng phía sau cửa hàng, tách trà đã nguội từ khi nào, nhưng họ đã có được những mục tiêu hữu ích. Cả hai trở về nhà và chìm vào giấc ngủ cùng những mục tiêu ấy.

Chúng ta bắt đầu hành trình đi đến ước mơ bằng những mong muốn, nhưng chúng ta có đến được đó hay không là nhờ vào sự tập trung, kế hoạch và học hỏi.

Hanna công bố sự chuyển hướng

Sáng hôm sau trong văn phòng, bên ấm hồng trà Keemun, họ cùng rà soát lại các tiêu chí OKRs đặt ra hôm trước. Tiêu chí nào trông cũng khó, nhưng rất chính xác.

Hanna và Jack gọi toàn đội vào phòng họp. Hanna đứng bên đầu bàn họp. Cô vẫn thấy chút căng thẳng khi nói chuyện trước cả nhóm như vậy, mặc dù cô từng phải làm điều này mỗi tuần khi tham gia khóa học khởi nghiệp. Cả ba lập trình viên của họ ngồi thành một hàng với laptop đang mở. Anya, nhân viên thiết kế, với những lọn tóc suông che khuất khuôn mặt, nguệch ngoạc vẽ lên cuốn sổ phác thảo. Naoko, giám đốc tài chính, ngồi im không nói, một tay đang đặt lên chồng đơn hàng gần nhất. Hanna càng cảm thấy lo lắng hơn khi biết rằng, những người này đang đặt cược tương lai vào tay Jack và cô. Nào nào, không tạo áp lực cơ mà?

Hanna hít một hơi, cố đưa luồng khí xuống tận những ngón chân như giáo viên yoga vẫn hướng dẫn.

“Chào cả nhà!”, cô nhìn vào mắt mọi người để tìm kiếm sự khích lệ. À không, vào mắt của những người cô có thể nhìn thấy. Chỉ có Erik, trưởng nhóm lập trình, là ngược lên khi cô nói. Còn Cameron và Sheryl, hai lập trình viên khác, lại đang dán chặt mắt vào màn hình máy tính. Jack ngồi cạnh Hanna, anh mỉm cười nhìn cô, khẽ gật đầu.

“Chúng tôi có một thông báo mới đến mọi người. Chúng ta sắp thực hiện một sự chuyển hướng mà tôi là tin tuy nhỏ, nhưng rất quan trọng. Sắp tới, chúng ta sẽ chỉ tập trung bán sản phẩm cho những nhà cung ứng của nhà hàng.

Cô trình bày những sự kiện vừa xảy ra gần đây, cùng các số liệu Naoko mang đến.

Jack đồng tình: “Chúng ta vẫn sẽ mang những sản phẩm trà hảo

hạng từ các nhà sản xuất nhiệt tâm đến cho những nhà hàng cao cấp. Chỉ là chúng tôi tìm được một cách thức hiệu quả và sinh lợi tốt hơn.”

Một vài người trông không được vui. Đặc biệt là Erik. Lần đầu tiên, anh rời mắt khỏi màn hình máy tính: “Chuyện vớ vẩn gì vậy? Công ty này được thành lập để giúp đỡ người trồng trà và các doanh nghiệp nhỏ mà! Đó mới là lý do tôi tham gia.”

Erik là một chàng trai miền Trung Tây, đến California để theo học Berkeley, nhưng rồi quyết định ở lại, hòng tránh mùa đông lạnh giá ở Kansas.

“Những nhà cung cấp này thường bán trà của những tập đoàn thực phẩm lớn. Họ đâu quan tâm gì đến người trồng trà. Họ chỉ quan tâm đến lợi nhuận thôi.”

Jack đáp: “TeaBee vẫn luôn bảo vệ quyền lợi của những người trồng trà nhỏ lẻ. Chúng ta vẫn đảm bảo rằng họ sẽ đạt được mức giá tốt, trong khi tìm kiếm những khách hàng mới.”

Hanna hưởng ứng: “Bên cạnh đó, đa phần những người trồng trà đều không đủ nguồn cung ổn định cho các nhà cung ứng. Khi tôi trao đổi với các nhà hàng, họ luôn lo lắng về nguồn cung ổn định. Khi tôi trò chuyện với các nhà cung cấp, họ thấy sản lượng từ một nhà nông là quá ít, cho đến khi TeaBee tập hợp sản phẩm tất cả đơn vị. Chúng ta có thể đảm bảo rằng ít nhất, công ty luôn chào bán những loại trà xanh và hồng trà hảo hạng.

Jack kết luận: “Bây giờ các nhà sản xuất trà có thể bán được nhiều hơn. Và họ cũng có thể dự tính số lượng bán ra, thời điểm nên thuê thêm người hay thậm chí là mở rộng. Điều này thật tuyệt cho tất cả mọi người.”

Cuối cùng, cả đội có vẻ như đã hiểu được lý do của sự thay đổi, dù Hanna để ý thấy Erik đang đưa tay lên che miệng, như thể anh đang cố để không bình luận thêm điều gì. Cô tự hỏi không biết anh đang nghĩ gì trong đầu.

“Nào, bây giờ hãy trao đổi về quá trình chuyển đổi này nhé”. Hanna vẽ một mô hình kinh doanh lên bảng. “Giờ chúng ta đã có đối tượng khách hàng mới để cân nhắc, đó là những nhà cung ứng cho nhà hàng. Sẽ có nhiều thay đổi diễn ra. Chúng ta phải tuyển dụng thêm nhân viên kinh doanh và xây dựng một bộ phận dịch vụ khách hàng thật lớn mạnh. Doanh số trước giờ chủ yếu chỉ dựa trên sự quyến rũ của Jack và công lặt vặt của tôi thôi”. Vài người

bật cười, ai cũng biết Jack chẳng thích thú gì với việc bán hàng. Vì thích chuyện trò vui vẻ nên anh thường tìm thấy nhiều khách hàng mới, nhưng còn khâu chốt hợp đồng, thương lượng giá cả và ký kết thì luôn là việc của Hanna. “Chúng ta cần những người biết họ đang làm gì. Mỗi hợp đồng sẽ trị giá hàng nghìn chứ không phải hàng trăm đô-la nữa. TeaBee sẽ là địa chỉ thân thiết của các khách hàng.”

Sau đó, họ diễn giải quy trình OKRs.

Hanna viết một bộ OKRs lên bảng.

Mục tiêu: Xây dựng giá trị về một nhà cung cấp trà uy tín, chất lượng trong mắt các nhà cung ứng.

Kết quả then chốt: Tỷ lệ tái đặt hàng là 70%.

Kết quả then chốt: Tỷ lệ khách hàng tự đặt hàng là 50%.

Kết quả then chốt: Doanh thu quý đạt 250.000 đô-la.

Tiếp đến, cô thêm vào một bộ OKRs khác.

Mục tiêu: Xây dựng một nền tảng ứng dụng hiệu quả để các nhà cung ứng có thể theo dõi đơn hàng.

Kết quả then chốt: Tỷ lệ tái đặt hàng trực tuyến là 80%.

Kết quả then chốt: Điểm hài lòng của khách hàng là 8/10.

Kết quả then chốt: Giảm 50% số cuộc gọi điện thoại.

Cô bổ sung thêm “Mục tiêu: Xây dựng một đội ngũ bán hàng hiệu quả” với những Kết quả then chốt cho hạng mục này, rồi cả “Mục tiêu: Xây dựng phương thức hồi đáp nhanh cho bộ phận dịch vụ khách hàng” và ba Kết quả then chốt.

Cả đội thảo luận xem liệu họ có thể đạt được những mục tiêu này hay không và quyết định giảm tỷ lệ tái đặt hàng xuống còn 60%.

“Sau cùng thì”, Erik nói “Chúng ta có thể tăng chỉ tiêu này vào quý tới đúng không?”

Khi cuộc thảo luận đã đến hồi kết thúc. Cameron bồng giờ tay có ý kiến. “Còn những khách hàng hiện tại thì sao? Những nhà hàng ấy?”

“À, chúng ta vẫn có thể giữ họ mà”, Jack nói.

Hanna quay ngoắt sang nhìn anh. Làm sao họ có thể chứ?

Cô định phản đối nhưng rồi lại thôi. Họ đã đưa ra quá nhiều thay đổi cho cả đội. Và không cái nào cho thấy, họ sắp sửa bán sản phẩm cho các khách hàng mới ở mảng nhà hàng. Cô sẽ nói chuyện riêng với Jack sau, có thể họ nên từ từ kết thúc hợp đồng với các nhà hàng. Hanna không cố tránh né mâu thuẫn. Cô chỉ không muốn mất công cho những tranh cãi vụn vặt.

Hanna tham dự buổi thử sản phẩm

Khi đang tập trung nhập liệu đơn hàng cho các nhà phân phối, Hanna chợt có cảm giác như ai đó đang đứng cạnh mình. Cô ngược nhìn lên. Đó là Jack, anh đã mặc sẵn áo khoác và bê vài chiếc thùng các-tông trên tay.

“Cô sẵn sàng chưa?”, anh hỏi.

“Sẵn sàng làm gì?”, Hana ngạc nhiên.

“Cho buổi thử trà ấy? Ở văn phòng làm việc chung XFlight, cô nhớ không? Chúng ta cần phải đi ngay, không thì sẽ bị kẹt xe đấy.”

Hanna nhìn anh chằm chằm, cố chuyển suy nghĩ từ những con số sang ngôn từ. “Anh xem này, tôi cần nhập liệu để chốt đơn hàng cho Systovore.”

“Sao họ không dùng trang web?”

“Chúng ta đã nói về việc này rồi mà. Trang web chỉ cho phép khách đặt hàng tối đa 10 sản phẩm/lần. Với đơn hàng số lượng lớn, có khi họ phải nhấp chuột đến 80 lần mới đủ. Anh chỉnh sửa trang web đi, không thì để yên cho tôi làm.”

“Được rồi, vậy tôi sẽ đợi ở trong xe. Ngoài trời đang 35°C đó. Cái xe sẽ nóng như lò.”

“Đừng để tôi chết ngộp trong đó là được rồi”. Jack quay đi với chồng hộp trên tay, miệng lầm bầm. “Mình ghét đi trễ!”

Hanna gầm lên nhưng vẫn đóng file đang nhập để chạy ra ngoài.

Họ đã đến đó rất nhiều lần để chuẩn bị cho buổi thử trà. Xflight là một văn phòng làm việc chung điển hình. Có sáu nhóm khởi

nghiệp nhỏ với khoảng ba đến bốn người mỗi nhóm, cùng thuê một mặt bằng. Mỗi nhóm sở hữu một không gian riêng. Bàn làm việc có vẻ của hãng Ikea, nhưng ghế là loại đắt đỏ của Herman Millers. Phòng bếp ở chính giữa, trong bếp có vài lò vi sóng và một máy nước nóng lạnh. Tủ bếp có những chiếc cốc in tên các thương hiệu cà phê cùng vài cái lọ thủy tinh. “Mừng là chúng ta mang theo ấm và tách,” Jack hồ hởi. “Đường như chẳng có ai quan tâm đến chất lượng thực sự cả, chủ yếu đến để xây dựng quan hệ thôi.”

Hanna cảm thấy phấn chấn và tập trung hơn. Cô mở nhạc disco trên xe trong suốt quãng đường đến đây và vẫn ngân nga giai điệu của bài Car Wash trong khi bày biện bộ tách trà mua theo lối của mẹ. Hanna từng tổ chức một buổi thử trà kiểu này, sau đó cô bảo Jack rằng đừng tổ chức nữa. Jack đang lớn tiếng trò chuyện với quản lý của văn phòng làm việc chung để Hanna tránh bị sao lãng. Là một người hướng nội, Hanna không thích chuyện trò quá nhiều, trừ khi thật cần thiết.

Buổi tối trôi qua nhanh như mọi khi. Mọi người đã thử sản phẩm ở một số quán cà phê và vài tiệm bánh. Jack cố gắng trò chuyện với tất cả, thuyết phục họ nếm từng loại trà. Hanna và CEO của một công ty thiết kế ứng dụng du lịch đang so sánh danh sách những nhà đầu tư thiên thần mà họ từng thuyết phục. Những người thuê văn phòng rời đi lúc 8 giờ tối và quay trở lại làm việc sau khi kiểm chút gì bỏ bụng. Hanna thu dọn, mệt mỏi vì những cuộc chuyện trò và chẳng muốn lái xe về chút nào. Cô chợt nhớ mình vẫn còn một đơn hàng phải nhập liệu. Hanna thở dài và đặt chiếc hộp đựng tách xuống.

“Jack?”

“Gì?”

“Tại sao chúng ta phải làm việc này?”

“Chúng ta vừa chốt đơn hàng với người quản lý văn phòng. 8kg một tuần đó! Thương hiệu của chúng ta sẽ được in trên bao bì... Điều đó sẽ giúp tăng cường nhận diện thương hiệu.”

“Ai nhận diện cơ? Đâu có nhà cung ứng nào lang thang đến những chỗ như thế này. Họ mới là khách hàng của chúng ta chứ.”

“Được rồi, vậy thì coi đây như là khách hàng tiềm năng được không? Dù sao chúng ta cũng bán được hàng rồi.”

“Cho những văn phòng làm việc chung á? Đó đâu phải mục tiêu!”

“Họ có thể tự đặt hàng trên website đấy. Vấn đề của cô là gì vậy?”

“Tôi phải nhập liệu ngày một nhiều hơn! Còn anh lý ra phải chạy xong mục Sản phẩm rồi chứ. Sao anh còn chưa sửa nó!”

“Nó đang nằm trong danh sách việc cần làm rồi!”

“À, vậy ra đây là viện cớ ‘né tránh’ đó hả?”

“Không phải. Tôi không có ý đó đâu!”

Jack lùi lại. Trông anh rất hoang mang, như thể đang bối rối vì cơn giận của Hanna vậy. Có lẽ thế, họ chưa bao giờ cãi nhau. Cả hai đều không thích tranh cãi. Hanna không hề muốn như thế. Bây giờ cũng vậy. “Lát tôi sẽ gọi taxi về. Như thế cô có thể về nhà sớm hơn”. Anh nhượng bộ.

Hanna cố nuốt trôi cảm giác khó chịu sau cuộc cãi vã. Cô cần phải nói gì đó. “Không, Jack, trước khi gọi xe về, anh cần phải hứa với tôi. Không tổ chức buổi thử trà nào nữa. Chúng ta đã đồng ý với các Mục tiêu và Kết quả then chốt của mình rồi. Những việc này chẳng giúp đạt được cái gì cả. Chỉ lãng phí thời gian thôi.”

Jack ngậm ngừng. Anh cho tay vào túi quần, rồi lại lấy ra, lúng túng như thể đang bị quở trách. “Chúng ta có thể xây dựng những mối quan hệ công việc hữu dụng mà”. Giọng của anh dịu đi, nghe có chút hoài nghi.

“Không, tôi không nghĩ vậy đâu.”

Và rồi, gương mặt anh bỗng sáng lên.

“Ồ, cô đang lo lắng về cuộc gọi chào hàng với mấy gã bên Monterey phải không. Đừng lo! Tôi sẽ đi cùng cô. Đảm bảo mọi người sẽ rất vui vẻ! Thế nhé! Về nhà thư giãn và đi ngủ thôi!”

Rồi anh nhắc chiếc hộp đựng tách ra khỏi tay cô và bước ra cửa, mặc cho cô kinh ngạc đứng nhìn theo. Anh hoàn toàn chẳng để tâm đến những lo lắng của cô. Thư giãn à? Làm sao có thể thư giãn được đây? Và tất nhiên cô cũng chẳng thể nào ngủ nổi. Làm sao có thể ngủ khi còn chưa nhập liệu cho một đơn hàng với hơn 20 loại trà cơ chứ?

Jack cam kết chất lượng

Jack đến văn phòng khá muộn. Anh lái xe đạp vào bãi đỗ phía sau văn phòng rồi khóa lại. Hanna thường đến văn phòng rất sớm và Jack không muốn nói về cuộc tranh cãi tối qua chút nào. Cô ấy sẽ xin lỗi còn anh thì không vui, hoặc anh sẽ xin lỗi nhưng cô lại không chịu bỏ qua thì sao? Dù làm thế nào anh cũng đang cảm thấy không ổn. Jack chỉ muốn điều hành một công ty hoạt động tốt, cung cấp sản phẩm chất lượng.

Anh đã thấy rất nhiều thiết kế sản phẩm mình ưa thích bị vứt bỏ. Ngay như chiếc điện thoại thông minh to đùng và thô kệch nằm trong túi anh đây, một thời nó cũng từng khiến người ta thích thú. Vào mùa hè nào đó, khi làm việc cho một công ty mình ngưỡng mộ, Jack đã nhìn thấy giám đốc sản phẩm và đội ngũ sẵn sàng đánh đổi chất lượng để thu về lợi nhuận nhanh chóng. Rồi sau đó anh nhận ra lý do vì sao mọi thứ ngày càng tệ đi: chỉ vì chữ “tiền”. Đội ngũ kinh doanh cố gắng thúc đẩy tăng trưởng vào mỗi quý để giành lấy những khoản thưởng hậu hĩnh. Họ cần gì quan tâm đến trải nghiệm sử dụng của khách hàng hay danh tiếng của công ty! Jack quyết định rằng cách duy nhất để đảm bảo chất lượng và trung thực với tầm nhìn của doanh nghiệp, chính là tự mình thành lập công ty. Giờ đây, anh đang lo bản thân sẽ bị đẩy vào con đường giống như những nhà quản trị từng khiến anh phẫn nộ và phải từ bỏ những nguyên tắc của mình để duy trì sự tồn tại của TeaBee.

Tình hình có thể sẽ tốt hơn nếu anh giải thích cho Hanna, vì sao việc mời mọi người nếm thử các loại trà của họ lại quan trọng đến thế. Muốn thương hiệu mạnh phải có tiếng lành đồn xa, để có tiếng lành đồn xa thì phải mời mọi người nếm thử. Và khi mọi người đã biết trà của TeaBee ngon như thế nào, tiền cũng cứ thế tự đến thôi. Anh sẽ làm như vậy, anh sẽ giải thích cho Hanna. Rồi cô ấy sẽ hiểu thôi, vì cô cũng rất yêu trà.

Khi bước vào văn phòng, anh thấy ghế của Hanna hãy còn trống. Vậy là cô đang ra ngoài để chào bán sản phẩm. Đôi vai anh buông thõng nhẹ nhõm. Jack thậm chí không nhận ra rằng, anh đang căng thẳng vì phải tiếp tục trò chuyện về vấn đề ngày hôm qua. Anh trở về bàn làm việc của mình, nhưng khi định ngồi xuống thì Erik thấy vậy tay. “Anh bạn, tớ nhìn thấy cái này hay lắm, tớ đã thức cả đêm để làm ra phiên bản mẫu đấy. Lại đây xem đi!”

Erik ngồi tựa lưng vào ghế, đôi chân duỗi dài dưới gầm bàn. Những ngón tay mảnh khảnh, ám mùi thuốc lá chỉ về phía màn hình. Jack thoáng tự hỏi không biết Erik hút bao nhiêu điếu thuốc một ngày?

Erik cuộn xuống trang đầu của website. Khung hướng dẫn truy cập vẫn ở nguyên chỗ cũ, trong khi những phần còn lại thì dịch chuyển. Rồi anh khởi động mẫu đơn đặt hàng, trên đó ngay lập tức hiển thị từng hạng mục ngay khi mục cuối cùng được điền xong.

“Mượt vậy!”, Jack nói, không giấu sự ngưỡng mộ với hiệu ứng mình vừa xem.

Erik nhún vai: “Tớ làm chỉ để giết thời gian, trong khi chờ đợi thông tin kỹ thuật cho tính năng đặt hàng số lượng lớn thôi đó.”

Jack bỗng thấy chột dạ: “Tính năng đặt hàng số lượng lớn là việc của tôi. Tôi đã làm được một nửa rồi, nhưng phải ngưng lại để chuẩn bị cho buổi thử trà.”

“Đừng căng thẳng thế anh bạn!”, Erik nói. “Nghiêm túc mà nói, đúng ra các nhà cung ứng phải tự nhập thông tin đơn hàng mới phải. Họ đã kiếm được bộn tiền từ việc ép giá nông dân rồi. Ít nhất họ cũng nên chi ra chút tiền để thuê một nhân viên nhập liệu chứ.”

Cái cụm từ “nhập liệu” càng khiến Jack thấy tệ hơn. “Hanna đang tự mình nhập hết tất cả thông tin các đơn hàng chứ không phải những nhà cung ứng.” Cô phải làm việc này, chỉ vì anh chưa hoàn thành xong bảng mô tả kỹ thuật cho tính năng nhập hàng số lượng lớn để Erik viết mã.

Erik dường như chẳng nhận ra áp lực nơi Jack. “Dù sao, tớ vẫn không hiểu. Tại sao lại phải ‘vỗ béo’ thêm cho các trung gian phân phối vậy? Chẳng phải chúng ta ở đây là để giúp đỡ những người trồng trà sao? Còn các nhà hàng thì sao, những nơi hoạt động độc lập, không phụ thuộc vào các nhà cung ứng ấy?”

Jack thích gặp gỡ đại diện các nhà hàng. Anh cũng thích tới các văn phòng làm việc chung và tham gia chương trình ươm mầm khởi nghiệp để giới thiệu sản phẩm. Anh không quan tâm lắm đến những văn phòng hoành tráng mà hầu hết các nhà cung ứng đều có.

“Thi thoảng tớ nghĩ, Hanna hình như muốn chúng ta trở thành một ‘Starbucks thứ hai’”, Erik kết luận.

“Ừ, tôi chẳng biết nữa”, cuối cùng Jack cũng lên tiếng. “Lần nào chúng tôi hẹn gặp các nhà đầu tư cũng đều ở Starbucks. Đó là thứ họ muốn. Kẻ khổng lồ bước ra, lợi nhuận khổng thu về.”

Erik gật đầu tán thành. “Có một điều tốt đẹp là chúng ta vẫn đang đảm bảo lợi ích cho người trồng trà. Phải có ai đó làm việc này chứ?”

“Đúng rồi đấy anh bạn. Thế giới này đã quá thừa mứa những thứ kém chất lượng được sản xuất hàng loạt rồi. Chúng ta cần cho mọi người thấy, chất lượng thực sự là như thế nào!”

“Chính xác!”

Jack quay trở lại bàn làm việc, tâm trạng cũng đã tốt hơn. Họ có những loại trà hảo hạng, thiết kế bao bì bắt mắt, trang web hoạt động ổn định. Hanna sẽ sớm đổi ý thôi.

Kẻ thù của một công ty khởi nghiệp chính là thời gian và kẻ thù của thời gian chính là những yếu tố gây sao lãng.

Hanna nói về những con số

Cuối cùng Hanna trở về văn phòng lúc chiều muộn. Ánh mặt trời chiếu xuyên qua tấm giấy mà một nhân viên đã dán lên cửa sổ cho đỡ hắt nắng.

Cô đi thẳng đến bàn của Jack, thậm chí còn không buồn dừng lại cất túi. “Nói chuyện với tôi một chút.”

Rồi cô đi thẳng vào phòng họp.

“Erik, chúng tôi cần dùng phòng này một chút”, Hannah nói ngay khi vừa bước vào, giọng rất cương quyết.

Erik đứng lên và mang laptop quay trở lại bàn của mình.

Hanna ngồi xuống ghế. Jack ở phía đối diện cô, bên kia chiếc bàn khổng lồ. Trên tường là những tờ áp phích anh làm từ hồi đầu quý, ghi các mục tiêu và kết quả họ cần đạt được. Anh tự hỏi họ đã đạt được những gì rồi.

Hanna nghiêng người về phía trước.

“Jack, anh gia hạn hợp đồng với Anya phải không?”

Jack chớp mắt: “Ừ, chúng tôi còn vài việc chưa xong.”

“Công ty không đủ tiền để thuê cô ấy đâu! Chúng ta còn không đủ tiền để trả lương cho chính mình nữa kìa! Quý này đã qua hết sáu tuần rồi. Vài tháng nữa chúng ta lại phải gọi thêm vốn đấy. Nhưng những chỉ số vẫn giậm chân tại chỗ. Tôi nghĩ sẽ chẳng có ai muốn đầu tư nữa đâu!”

Jack hoang mang nhìn Hanna. Dường như anh chưa chuẩn bị cho cuộc nói chuyện này.

Hanna liếc nhìn anh: “Anh đã xem bảng số liệu tôi gửi chưa?”

“Ồ, tôi không giỏi đọc số liệu cho lắm. Nhưng chúng ta đã chốt được hợp đồng với Xflight và một nhà hàng hồi tuần trước rồi mà!”

“Và ta cũng mất một nhà hàng vào tuần trước. Họ đóng cửa rồi. Công ty cần phải tìm cách bù đắp doanh thu. Chúng ta đã bàn về việc này. Công ty cần các nhà cung ứng. Chỉ cần ký thêm hai hợp đồng trong quý này và năm hợp đồng cho quý sau thôi. Rồi chúng ta sẽ có những con số rất ấn tượng, đủ ấn tượng để có thể gọi thêm vốn!”

“Ta không thể ký hợp đồng với các nhà hàng sao?”

Hanna nhìn anh chằm chằm, không biết phải nói gì. Khoảnh khắc ấy khiến Jack chợt nhận ra, họ đã có cuộc trò chuyện như thế từ hai tháng trước. Nhưng đã quá trễ, Hanna bùng nổ: “Chúng ta không kịp thời gian để chốt hợp đồng với đủ số nhà hàng cần thiết. Chúng ta không thể làm thế khi chưa tuyển thêm nhân viên kinh doanh, mà như vậy sẽ còn tăng tốc độ chi tiêu hơn nữa. Các nhà hàng lúc nào cũng trì trệ, cảnh giác với chúng ta và tốn rất nhiều thời gian mới chịu hợp tác. Rồi khi chốt hợp đồng họ chỉ đặt có nửa ký trà mỗi tuần. Hợp đồng với mỗi nhà cung ứng tương đương với cả trăm nhà hàng!”

Hanna run lên vì giận dữ: “Jack, việc anh cứ thoái thác không chịu nhìn vào thực tế kinh doanh của công ty làm tôi phát điên mất. Nếu chỉ là nhân viên thiết kế của một công ty lớn nào đó, anh hoàn toàn có thể che mắt ngủ trong khi họ đang nói về các số liệu kinh doanh, nhưng Chúa ơi, đây là công ty của anh mà?”. Có thể nó sẽ chẳng còn là công ty của anh nữa nếu như họ phá sản. Hanna đập tay xuống bàn khiến nó rung lên, Jack bước lùi lại.

Hanna lắc đầu, tự thấy sợ chính cơn thịnh nộ của mình, cô ngồi xuống, hít một hơi thật sâu, rồi tiếp tục nói. Giọng cô chùng xuống, nghe như đang cố giữ bình tĩnh.

“Jack, nếu không thể gọi thêm vốn, chúng ta buộc phải cho mọi người nghỉ việc. Anh thấy nhà hàng của mẹ tôi không? Buổi đầu nó không phải là của bà. Là của ông bà ngoại tôi để lại cho mẹ. Đó là nơi bà đã học cách quán xuyến cả một nhà hàng và dần yêu mến công việc đó. Vào những năm 1970, khi nền kinh tế sa sút, không ai đi ăn nhà hàng. Ông bà tôi cứ cố giữ tất cả nhân viên. Họ không muốn ai phải thất nghiệp trong tình cảnh khó khăn như thế. Nhưng nào có thời gian để mọi thứ tốt lên. Nhà hàng phá sản. Nếu họ sa thải bớt nhân viên sớm hơn và tìm cách cắt lỗ...”, Hanna

ngã người dựa vào ghế.

Cô nhìn Jack bằng ánh mắt không lấy gì làm hào hứng.

“Tôi sẽ không lặp lại sai lầm đó đâu.”

“Cô đang nói gì vậy?”, Jack nhẹ nhàng hỏi. Trông anh có vẻ băn khoăn, thậm chí là lo sợ.

“Tôi muốn anh cam kết. Jack, anh mong chờ gì từ công ty này?” Cô rảo bước quanh căn phòng được bao bọc bởi những tấm áp phích về OKRs, chân dung khách hàng và mô hình trang web. Jack đang làm việc trong một môi trường phủ kín những thứ này.

“Tôi nghĩ mình muốn làm những điều đúng đắn. Tôi muốn khám phá những điều tuyệt vời và tìm cách khiến mọi người cũng yêu quý chúng như tôi. Và tôi nghĩ, như thế sẽ rất vui.”

Anh dừng trong giây lát, nghiêng người về phía trước, khuỷu tay để lên bàn, hai bàn tay siết chặt lấy nhau.

“Tôi thấy như thế là đủ rồi. Mỗi ngày, tôi đọc những tin tức về công nghệ và thấy nhiều người đang tạo ra những thứ làm thay đổi thế giới. Tôi cũng muốn là một trong số đó.”

“Đôi khi mọi thứ rất tuyệt vời”, Hanna tiếp lời. “Nhưng anh không thể lúc nào cũng chỉ làm những việc khiến anh thấy vui, rồi để lại phần khó khăn cho người khác. Nếu làm sai, chúng ta sẽ phá sản. Mọi người đều mất việc. Và sẽ chẳng còn ai biết hương vị tuyệt hảo của trà nữa”. Hanna cố gắng nhếch môi cười, nhưng nó lại chỉ khiến khuôn mặt cô thêm nhăn nhó.

Jack đáp: “Rồi, tôi sẽ xem xét bảng số liệu, được chứ?”

Hanna gật đầu. Jack thở dài đánh thượt còn Hanna tự hỏi, liệu có phải anh chỉ muốn chấm dứt cuộc nói chuyện hay thực tâm muốn thay đổi.

Jack nghe lén được một việc

Jack ngồi bên máy tính. Anh vẫn đeo tai nghe nhưng nhạc đã tắt từ khi nào. Jack nhìn chăm chăm vào bảng số liệu của Hanna. Những con số này là gì? Cô ấy đã có danh sách OKRs, chúng thay đổi chỗ nào đâu? Công ty đã làm được gì rồi? Còn những việc gì chưa làm được? Anh không hiểu gì cả, nhưng xấu hổ không muốn hỏi. Dù sao, Hanna cũng đang ra ngoài để chào hàng, chắc phải đến 4 giờ chiều mới xong. Có lẽ anh nên cố tìm hiểu và nhờ cô giải thích những chỗ còn vướng mắc. Jack thấy nếu chịu khó nghiên cứu, những con số rồi cũng sẽ sáng tỏ thôi.

Anh chợt nghe tiếng thì thầm của Erik và Sheryl. Jack nghĩ họ đang bàn bạc về lỗi phân loại nhưng rồi cuộc hội thoại xuất hiện một vài từ khiến anh chú ý. “Hanna” “Thanh lý”. Không khỏi tò mò, anh bèn lắng tai nghe cuộc trò chuyện của họ.

“Cô ta đúng là dân kinh doanh điển hình đấy”, anh nghe Erik nói. “Dạng chỉ muốn kiếm tiền thôi.”

“Ừ, có thể lắm”, Sheryl nói. Cô vốn không phải là người nhiều chuyện.

“Cô thấy không, Hanna toàn hướng chúng ta giao dịch với các công ty lớn. Có khi cô ấy thành lập công ty này chỉ để bán lại kiếm lời. Đó là những gì họ dạy trong các trường kinh doanh mà.”

Erik đưa ra những nhận định đáng sợ, ngón tay anh ta khua khoắng loạn xạ trong không khí. Jack cố tỏ ra bình thần để họ không biết mình đang âm thầm nghe trộm. Anh nghĩ, chương trình Thạc sĩ Kinh doanh đâu có dạy cho người ta mọi thứ.

Erik nói tiếp: “Những người này chỉ cố tăng doanh thu thật nhanh, sau đó sẽ sa thải tất cả mọi người để có được lợi nhuận cao nhất, rồi họ có thể nhanh chóng bán lại công ty, cô hiểu không?”

Jack thấy những gì họ vừa nói thật vô lý. Đó đâu phải dự tính của Hanna!

Rồi anh nghe Erik nói một điều khiến anh thấy lạnh cả sống lưng.

“Họ không bao giờ có thể cho tôi vào nhóm ‘giảm biên chế’. Tôi vẫn còn chưa nhận được bảng thông tin kỹ thuật cho tính năng đặt hàng số lượng lớn, vậy nên khi rảnh rỗi, tôi có thể chỉnh sửa vài chỗ trên mã lập trình. Chúc gã giám đốc công nghệ mới họ sẽ thuê may mắn. Hẳn chẳng thể lần ra được gì đâu.”

Jack từng nghe câu chuyện về các kỹ sư cố tình viết mã thật rắc rối để họ không bao giờ bị sa thải. Anh cứ nghĩ đó chỉ là chuyện đùa dợt ở Thung lũng Silicon này, về những gã “ông kẹ” của giới công nghệ. Nhưng anh đã lầm. Jack đóng bảng số liệu và mở bảng thông tin kỹ thuật lên. Rồi anh mở lại bảng số liệu trên màn hình thứ hai. Anh cứ ngồi ngây ra đó, nhìn qua nhìn lại giữa hai màn hình, cố nghĩ cách đối phó.

Jack có thêm tin tức mới

C huông điện thoại reo lên. Rất hiếm khi nó reo, nên Jack bị giật mình. Hanna bắt máy, nhẹ nhàng trả lời: “Xin cảm ơn đã gọi đến TeaBee, Hanna xin nghe ạ”. Cô dừng lại giây lát rồi nói tiếp: “Vâng, chúng tôi ổn cả Philip ạ.”

Đó là một trong các nhà cung ứng! Jack ngồi sát bên mép ghế. Anh tính hỏi cô có nên nhờ họ viết vài lời khen ngợi để thúc đẩy thêm việc bán hàng trên mạng. Anh đi lòng vòng xung quanh trong khi chờ đợi cô trả lời điện thoại.

“Tôi rất xin lỗi!”, Hanna đáp, khẽ nhúu mày.

Chắc là không nhờ được rồi, Jack thầm nghĩ.

“Chúng tôi có thể bù đắp cho phía anh được không? Tôi sẽ giao trà sang cho anh luôn!”

Và giờ lại một khoảng lặng dài, Hanna vẫn cầm máy.

“Vâng, tôi hiểu rồi. Một lần nữa, thành thật xin lỗi anh. Chào anh.”

Hanna gác máy và Jack tiến đến bàn cô. Hanna gục đầu xuống bàn phím.

Jack chờ cô nhìn anh. Anh biết rõ hậu quả nếu quấy rầy cô lúc này.

Hanna ngược nhìn lên. “Chúng ta mất Jefferson rồi.”

“Cái gì?”

“Quá nhiều đơn hàng sai.”

Jack thấy Hanna liên tục đan những ngón tay vào nhau rồi lại tách ra.

“Tính năng đặt hàng số lượng lớn đến đâu rồi Jack?”, cô hỏi anh.
“Tôi không thể cứ mãi nhập đơn hàng được.”

“À, tôi đã giao việc đó cho Erik hôm qua. Tôi nghĩ anh ấy có vài điều cần làm đấy.”

“Vâng. Anh ấy nên thế”. Hanna nhìn anh, đôi mắt cô lạnh lùng và trống rỗng, đôi bàn tay để im trên bàn phím.

“Được rồi, anh có thể gọi cho các trang trại Tenzo.”

“Cái gì?”

“Nói với họ, chúng ta sẽ không có bất kỳ đơn hàng nào cho họ nữa, Jefferson là nơi duy nhất thu mua matcha. Họ cung cấp cho hầu hết các nhà hàng trong khu phố Nhật. Nói với Tenzo rằng họ đang mất đi khách hàng lớn nhất và hy vọng họ chưa thuê thêm người để phụ giúp khi những đơn hàng tăng thêm.”

Jack tái nhợt đi.

Hanna quay nhìn sang chỗ khác.

“Anh đi đi”, cô nói. “Đi nói với họ đi, ngài Chủ tịch.”

Hanna nhận được lời khuyên

Hanna chần chừ đứng ngoài cửa quán cà phê Starbucks. Cô không chắc liệu Jim có phải là người phù hợp để xin lời khuyên hay không? Nhưng thật sự cô không biết phải hỏi ai nữa. Để mất Jefferson khiến sự tự tin nơi cô bị lung lay. Jack đương nhiên không thể giúp gì vì anh ấy chính là vấn đề.

Cô gọi hai ly espresso và ngồi cùng Jim ở phía hiên sau quán. Jim mỉm cười khi cô đưa một ly cho mình. “Sao hôm nay không thấy cậu Jack nhỉ?”

Hanna ngập ngừng rồi nói: “Tôi muốn nói chuyện riêng với ông”.

Nụ cười của Jim vụt tắt. Ông vẫn nói những lời nhã nhặn, nhưng ánh mắt ông bắt đầu nhìn cô dò xét. “Cô cần trao đổi về việc gì sao?”

Hanna tiếp tục, lộ rõ vẻ lo lắng: “Chúng tôi gặp một vài thử thách. Tôi mong có thể nhận được lời khuyên của ông.”

Jim khoát tay ra hiệu cô cứ tiếp tục.

“Vấn đề là ở Jack”, cô bắt đầu bản “cáo trạng”. “Vì anh ấy cứ cố chấp lãng phí thời gian cho những việc không cần thiết như những buổi thử trà, thay đổi tới lui các mẫu thiết kế bao bì, thay vì xử lý những vấn đề kỹ thuật của trang web, nên chúng tôi đã mất một khách hàng lớn là Jefferson rồi.”

Cô nhìn Jim, chờ đợi. Cô thấy dường như ánh mắt cười nơi ông đã biến mất. Ông khẽ mím môi, hai tay đặt lên bàn: “Cậu ấy nên làm đúng vai trò của mình chứ. Cô đã giải thích với Jack chưa?”

“Vâng, tôi đã giải thích rồi”. Cô suy nghĩ trong giây lát rồi nói tiếp: “Có lẽ là vậy? Tôi đã chỉ cho anh ấy thấy rằng chúng tôi đang lãng phí thời gian.” Nhưng thật ra cô chỉ mới cạnh khéo gọi Jim là

“ngài Chủ tịch”. Và hai điều đó hoàn toàn không giống nhau. “Tôi nghĩ anh ấy sẽ tự hiểu được.”

“Hanna, chuyện này không có gì phức tạp cả. Cô phải nói rõ với cậu ấy. Và cô cần nhắc nhở thường xuyên. Khi nào cô thấy phát mệt vì cứ phải nói đi nói lại, lúc đó người ta mới bắt đầu lắng nghe. Cô phải tập trung vào những Mục tiêu và Kết quả then chốt cũng như đảm bảo cậu ấy hiểu rõ vai trò của mình.”

Ông nhấm nháp nốt ly espresso. “Cô cũng cần phải biết vai trò của mình. Công việc CEO của cô bao gồm việc thiết lập mục tiêu và trao đổi những vấn đề khó nói. Hãy làm một CEO đúng nghĩa.”

“Tôi thấy lo lắng về những điều sắp tới!” Hanna khao khát muốn được nghe Jim nói cho cô biết mình phải làm gì.

Jim nhún vai: “Nếu không còn cách nào khác, chúng ta đành phải thuê một người dày dạn hơn thôi.”

Hanna hóa đá. Bụng dạ cô nôn nao và vị cà phê bỗng đắng ngắt nơi cổ họng. Trong thoáng chốc, cô ước chi mình đang uống một ly trà thảo mộc còn tốt hơn.

“Tôi quý cả hai bạn, nên tôi phải nói thật. Cô mới nói với tôi, rằng hai người đang có nhiều mâu thuẫn. Tôi là nhà đầu tư, không phải phụ huynh của các bạn. Cô cùng Jack thống nhất ý kiến hoặc là cô phải sa thải cậu ấy. Các bạn cần tập trung cải thiện những chỉ số hoạt động của công ty. Hoặc là tôi phải tìm người thay thế để nâng cao hiệu quả. Không có gì phức tạp cả. Thung lũng này đâu thiếu nhân tài.”

Điều này không phải là hiếm. Cô đã nghe câu chuyện về những người sáng lập bị thay thế bởi các nhà quản trị dày dạn kinh nghiệm hơn do sức ép từ nhà đầu tư.

“Tôi sẽ làm thế. Ý tôi là tôi sẽ nói chuyện với Jack.” Ly espresso khiến tim cô đập thình thịch.

“Tốt. Tôi chờ tin cô.”

Hanna nhận thêm tin xấu

Hanna quay trở về văn phòng khá muộn. Jack vẫn ngồi trước máy tính. Cả văn phòng vắng lặng. Hầu hết mọi người đều đã về nhà, ngoại trừ Erik vẫn đang “ẩn nấp” trong phòng họp. Hanna cất áo khoác và khi định ngồi xuống thì cô thấy Jack sải bước về phía mình.

“Có chuyện gì vậy?”, cô hỏi. Hanna thật sự chưa sẵn sàng cho “cuộc nói chuyện” với Jack. Cô muốn chuẩn bị một kế hoạch trước đã.

“Chúng ta cần nói chuyện.”

Hanna nhìn xuống, hy vọng Jack có thể hiểu ý. “Bây giờ à? Tôi có nhiều đơn hàng chưa nhập lắm.”

“Tôi nghĩ Erik đang phá hoại chúng ta.”

“Anh ấy có...”, cô nhìn vào phòng họp.

“Không.”

“Sao anh ấy lại làm vậy chứ? Thật điên rồ!”

“Tôi nghe trộm được anh ta nói với Sheryl, rằng anh ta đang làm rối mã code để đảm bảo sẽ không bị đuổi việc.”

Hanna ngồi phịch xuống ngay trên chiếc túi của mình. Rồi cô đứng lên, lấy nó ra chỗ khác và ngồi xuống. Jack thì ngồi bên mép bàn.

“Jack...”

“Tôi biết.”

Anh chẳng biết cái cóc khô gì cả, một chút cũng không. “Chúng ta

cần một giám đốc công nghệ mới. Càng sớm càng tốt. Cả tôi và anh đều không đủ hiểu biết về mảng viết mã để xác định việc này có thật không.” Hanna cảm thấy cả công ty dường như đang sụp đổ ngay trước mắt mình.

“Không phải chỉ là về mã code mà còn về Erik. Tôi biết, anh ta không ủng hộ sự chuyển hướng nhưng như thế này thì quá quắt lắm rồi. Anh ta đang thì thầm khắp nơi”, Jack ngập ngừng. “Anh ta nói những điều rất tệ về cô.”

“Chúng ta cần phải sa thải anh ta. Chúng ta có thể làm vậy không?”

“Tôi không biết.”

Hanna mở laptop, hai bàn tay cô run run. Chắc là nhiều caffeine quá, cô thầm nghĩ. “Vậy anh gọi cho Tenzo chưa?”

“Tôi nghĩ bây giờ chúng ta nên tập trung vào chuyện của Erik thì hơn.”

Cô liền hiểu anh vẫn chưa gọi.

“Tôi... Tôi cần suy nghĩ. Chúng ta sẽ bàn bạc thêm vào ngày mai đi. Tôi cần thời gian để ‘tiêu hóa’ chuyện này đã.”

Hanna bỗng thấy mình hoàn toàn cô độc.

Doanh nghiệp của anh là một hệ sinh thái và anh là một người làm vườn chứ không phải nhà thiết kế.

Cuộc gọi của Jack

Cả buổi sáng, Jack tránh né việc gọi cho Tenzo. Anh chưa từng phải báo tin xấu cho ai trước đây cả. Anh chưa từng phải sa thải ai. Anh cũng chưa từng lớn tiếng với những khách hàng khó ưa, dù nhiều khi rất muốn làm thế.

Đến chiều, anh vẫn chưa liên lạc với Tenzo. Jack biết mình phải gọi cho họ lúc 6 giờ, trước khi các nhân viên ra về, hoặc phải gọi ngay vào sáng mai. Anh còn phải nói chuyện với Hanna vào ngày mai nữa. Jack rời văn phòng và ra ngoài đi dạo.

Văn phòng bé nhỏ của họ nằm ngay mặt tiền đường Highway 101, trên khoảng đất cắt ngang giữa đường lớn và công viên Bayshore. Khu vực đó nổi tiếng với hàng hà sa số những công ty khởi nghiệp ở đủ mọi lĩnh vực, các công ty tư vấn và cả những doanh nghiệp kỳ lạ, từ bệnh viện thú cưng cho đến các dịch vụ giáo dục. Đầu đường là một công ty kế toán kiểm toán lớn, phía cuối đường là sân bay quy mô nhỏ của những tay triệu phú mới nổi.

Mọi người thường đi bộ dọc theo con đường này khi cảm thấy bế tắc. Hanna thích đi dạo ở đây để bàn công việc, trừ những cuộc đàm phán cần phải bảo mật. Jack nhớ lại những buổi đi dạo của hai người. Dường như những chuyện họ trao đổi với nhau gần đây đều là những điều cần phải giữ kín. Nhưng đâu sao không gian thiên nhiên như thế này vẫn tốt hơn. Nó giống như một liều thuốc thư giãn tinh thần sau một ngày dài ngồi bên máy tính.

Anh từng nghĩ, khởi nghiệp thật tuyệt vời. Dường như không có nhiều nhà thiết kế muốn thành lập công ty vì họ thường sợ phải xử lý những vấn đề về tiền bạc. Giờ anh tự hỏi, thực ra có phải họ sợ phải chịu trách nhiệm hay không? Trước khi học cao học, anh đã dành một năm làm công việc tư vấn ở nhiều nơi. Mọi việc thật dễ dàng, chỉ cần khiến khách hàng vui vẻ là được. Còn bây giờ, cái gì cũng rối rắm. Khách hàng là những ai? Sao họ chẳng bao giờ hài lòng.

Anh cố gọi lại cho Jefferson để mong họ không hủy đơn hàng. Cuộc trò chuyện diễn ra trong chớp nhoáng. Họ nhất định không là không. Bên Jefferson đã nói với Hanna về quyết định rồi, và dường như họ thấy khó chịu khi phải nghe anh hỏi lại lần nữa. Jack lo Hanna có thể nổi giận vì anh đã phá tan cơ hội hợp tác với Jefferson sau này.

Cuối cùng, anh quyết định gọi cho Tenzo bằng điện thoại cá nhân. Jack ngồi trên ghế đá, nhìn ra cánh đồng muối ở phía xa xa.

Anh bấm số.

“Xin chào, tôi là Jack từ công ty TeaBee đây. Tôi có thể nói chuyện với anh Atushi không ạ?”

“Vâng, chào anh! Là tôi đây. Bên anh thế nào rồi? Mọi chuyện ổn không?”

“Chào anh! À, chúng tôi cũng tạm ổn.”

“Vậy, anh gọi có việc gì không?”

“À, tôi có tin này không tốt lắm. Nhà cung ứng Jefferson đã ngưng làm việc với chúng tôi. Anh sẽ không nhận thêm đơn hàng matcha từ sau ngày 17.”

Ở đầu dây bên kia một sự im lặng kéo dài. “À lô, anh còn đó không?”, Jack hỏi.

“Tôi đây”, Atushi trả lời. “Tôi không biết phải nói sao. Chúng tôi có thể cải thiện không? Có vấn đề gì về chất lượng không?”

“Không, chỉ là...”, Jack thấy cổ họng đắng ngắt. “Là lỗi của chúng tôi. Chúng tôi làm sai một đơn hàng nên họ cắt hợp đồng. Tôi xin lỗi.”

“Vâng! Tôi hiểu rồi. Có lẽ chúng tôi phải điều chỉnh vài thứ vào tháng tới... Chúng tôi có một bạn nhân viên bán thời gian làm việc rất tốt. Chúng tôi đang tính nhận cậu ấy vào làm chính thức”, Jack cảm nhận được nỗi thất vọng của Atushi. “... Nhưng giờ thì... xin lỗi, đây chỉ là chuyện riêng của chúng tôi. Rất cảm ơn vì đã báo cho tôi biết sớm. Chúng tôi đánh giá cao thái độ chuyên nghiệp của các bạn.”

Giọng của Atushi nghe cứng rắn, nhưng không tức giận. Jack có thể cảm nhận được nỗi buồn ẩn đằng sau. Các doanh nghiệp nhỏ

luôn dễ rơi vào lao đao, anh đã học được điều đó. Và hôm nay, anh cũng chính là người đã vô tình đẩy nó vào khó khăn.

“Xin lỗi anh bạn”, Jack không biết phải nói gì hơn. Anh muốn tìm điều gì đó để động viên họ, nhưng rốt cuộc chẳng nghĩ ra được gì. “Tôi rất tiếc.”

“Vâng. Tôi cũng vậy”, Atushi thở dài. “Ta nói chuyện sau vậy. Chào anh”. Atushi gác máy mà không đợi Jack trả lời.

Jack ngồi lặng đi một lúc. Một chú cò đậu xuống dòng suối nhỏ, đôi cánh trắng muốt tuyệt đẹp in lên dòng nước biếc xanh. Nhưng Jack lại chẳng thấy thanh bình.

Thì ra là vậy, Jack quyết định anh không thể chỉ tập trung vào sản phẩm. Anh cần xây dựng một doanh nghiệp. Anh phải hiểu rõ tất cả mọi thứ và đảm bảo mọi lựa chọn đều chính xác. Lần đầu tiên, anh nhận ra TeaBee không thể chỉ phụ thuộc vào trà ngon và bao bì đẹp. Nó còn là những người mà anh làm việc cùng. Nó là những kế hoạch mà cả công ty cùng xây dựng. Nó thậm chí còn là cả những con số đáng ghét. Doanh nghiệp của anh là một hệ sinh thái và anh là một người làm vườn chứ không phải nhà thiết kế. Anh cần phải làm công việc của mình tốt hơn nữa.

Jack đứng bật dậy, siết chặt hai nắm tay trong túi áo và quay trở lại văn phòng.

Không còn thời gian

Cuộc gọi cho trang trại Tenzo đã thắp lên ngọn lửa nơi Jack, trong khoảng một tuần. Hanna tiếp tục nhập thông tin đơn hàng và nhờ Cameron, một lập trình viên, kiểm tra lại lần nữa trước khi gửi đi. Quy trình này chậm chạp hơn dùng trang web, nhưng họ không thể để mất thêm một nhà cung ứng nào nữa. Cameron dường như không thấy phiền với việc này. Anh ngồi cạnh cô và thường buông lời “thả thính”. Hanna không chắc cô cảm thấy thế nào về việc này. Nhưng với cô, nó chẳng là gì so với vấn đề kinh khủng đang phải đối mặt. Thế nên cô quyết định mặc kệ.

Hanna để Cameron ngồi kiểm tra lại các đơn hàng. Anh di ngón tay trên màn hình máy tính kiểm tra từng hàng một, rất cẩn thận. Cô tiến đến bàn của Jack: “Vụ tuần này là có thể đưa vào sử dụng tính năng đặt hàng số lượng lớn rồi phải không?”

“Ừ ừ. Tôi chỉ đang chỉnh sửa vài thứ sau khi kiểm tra tính hữu dụng thôi.”

“Cầu toàn quá nhiều khi lại hỏng việc đấy.”

“Hả? Cô nói gì?”, Jack lăm bầm, vẫn cúi nhìn màn hình.

“Không có gì. Anh cứ tiến hành đi. Tôi sẽ đi mua bia Nukey Brown khao mọi người để ăn mừng ra mắt tính năng mới”. Bia Newcastle là loại anh ưa thích. Nó đắt tiền nhưng lại khiến Jack thấy vui vẻ hơn. Anh cần bất cứ thứ gì giúp bản thân quên đi những rắc rối này.

“Tối nay, chúng ta có một buổi thử trà ở cửa hàng bánh Daily Bread đấy”, Jack ngập ngừng nói.

“Anh đùa tôi à?”

“Tôi xin lỗi, nhưng tôi đã xếp lịch từ mấy tháng trước rồi.”

Ánh mắt của Hanna đảo quanh tấm áp phích liệt kê Mục tiêu và Kết quả then chốt. Trời đất, sao bây giờ cô mới để ý đến nó nhỉ! Bước tiếp theo chầm chầm nhìn lại cô: “Thuê ba nhân viên kinh doanh”.

Cô quay lại nhìn Jack: “Anh có buổi thử trà để giới thiệu sản phẩm. Tôi có mục tiêu phải hoàn tất. Chúc anh may mắn.”

Hanna lướt ngay về bàn để đăng tin tuyển dụng. Rồi cô dừng lại đôi phút, cố gắng nghĩ xem khi nào nên nói với anh về lời khuyên của Jim. Nhưng có thể anh ấy sẽ tự cải thiện mình thì sao?

Và rồi, thời điểm cuối quý đã tới, một cách khá bất ngờ.

Những con số

Hanna kéo Jack vào phòng họp để xem xét lại những Mục tiêu và Kết quả then chốt của họ. Cả hai cùng đuổi Erik ra ngoài như mọi khi, dù anh đang khoắc lác rằng: “Tôi đã giảm được nửa giây thời gian truy cập trang web đấy!”. Lần này, khi Jack nói: “Ra ngoài”, giọng anh đã sắc lạnh hơn.

Hanna in bảng Mục tiêu và Kết quả then chốt ra, trải lên bàn và lấy bút đỏ khoanh những chỗ chưa hoàn thành. Họ chăm chú nhìn vào tờ giấy ngập tràn sắc đỏ.

“Đội ngũ bán hàng thì sao?”, Jack hỏi.

“Frank rất giỏi. Nhưng chỉ có mình anh ấy. Đến giữa quý, tôi mới đăng tin tuyển dụng.”

Hanna chỉ vào mục “50% đơn hàng tự đặt”.

“Còn cái này?”

“Cô biết đấy. Chúng ta vừa mới triển khai tính năng đặt hàng số lượng lớn tuần vừa rồi.”

“À, tôi có số liệu về lượng khách hàng sử dụng đây”. Cô lục lại trong xấp giấy tờ rải xung quanh. “Đấy rồi. Ừm, tới giờ là 15%.”

“Nó còn mới mà. Tôi không muốn khiến các khách hàng bực mình nên chỉ nói về tính năng này với vài nhà hàng và nhà cung ứng thôi.”

Hanna thở dài: “Tôi nghĩ chúng ta đang làm đúng đấy. Chỉ có điều, ước gì chúng ta triển khai nó sớm hơn.”

Cô lặng im, cố gắng sắp xếp suy nghĩ: “Anh đã tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng hồi tuần trước chưa? Chúng ta thu đủ kết quả để nghiên cứu không?”

Jack lấy ra một xấp giấy khảo sát nhiều màu sắc bằng một tay, trong khi cần nhẹ ngón tay cái của bàn tay còn lại: “Ừm, có, tôi nghĩ là đã đủ câu trả lời rồi. Kết quả có vẻ không đồng nhất lắm.”

“Vậy là vẫn chưa đạt được Kết quả then chốt này rồi.”

“À chưa”, trông anh rất thất vọng. Trải nghiệm của khách hàng là phần việc của anh.

Hanna kéo ra bảng số liệu về doanh số bán hàng. “Tôi vẫn luôn theo dõi số liệu này”, cô chỉ vào doanh thu. “Gần đạt được rồi, nhưng chưa đủ. Ở đây thì tăng lên một chút, nên coi như chúng ta đã đạt được kết quả”. Cô chỉ vào thời điểm cuối tháng thứ hai. “Nhưng vì Jefferson...”

Nỗi đau khi để mất một khách hàng lớn như Jefferson đè nặng trong lòng họ. Cả hai cùng nhìn vào biểu đồ.

“Vậy là...”, Jack nói. “Không đạt được gì?”

“Không đạt được gì hết”, Hanna nói. “OKRs của chúng ta là con số 0 tròn trĩnh”. Màu mực đỏ tràn ngập tờ giấy khiến cô nổi giận và kiệt sức. “Vớ vẩn hết sức!”, cô hét lên, “Thế quái nào mà chúng ta không làm được gì hết vậy? Tôi biết là chúng ta đặt ra những mục tiêu khó, nhưng thế này giống như chẳng ai buồn cố gắng hết!”

Cứ như thể mình không cố gắng vậy, một giọng nói vang lên trong đầu cô.

Jack không cố gắng thì có, một giọng nói khác lại vang lên.

“Này, chúng ta đã có hệ thống thương hiệu mới!”, Jack đáp. “Và chúng ta đã giúp các nhà hàng biết cách sử dụng trang web. Chúng ta cải thiện chức năng thanh toán cho họ. Nhưng...”, giọng anh chùng xuống. “Chúng ta không đồng ý tập trung vào bất cứ cái nào trong những điều trên.”

Anh cho tay vào túi áo và cúi đầu nhìn xấp tài liệu trước mặt. Họ đều biết, những điều anh làm không được đưa vào danh sách OKRs.

Hanna đứng nhìn Jack, khẽ mím môi. Rồi cô quay gót đi thẳng ra khỏi phòng họp. Cô cần phải rời căn phòng này. Nơi đây toàn xảy ra những điều xui xẻo.

Jack đuổi theo sau: “Cô không thể cứ thế mà đi được. Chúng ta

phải làm cho xong”. Anh hạ giọng nói. Văn phòng vẫn còn đông người.

“Tại sao? Mọi thứ đã quá rõ ràng! Chúng ta tiêu tùng rồi!”. Đôi mắt cô ngân ngấn nước. Cô phải cố tỏ ra giận dữ để che giấu nỗi xấu hổ của mình. “Mẹ tôi luôn nói: ‘Khi gặp khủng hoảng, con người ta sẽ quay về với thứ đã giúp mình thành công. Kể cả khi đó không phải là điều đúng đắn.’”

Hanna biết cả cô và Jack đều đang sợ hãi, đây là lần đầu tiên họ lãnh đạo một công ty. “Anh cứ tập trung vào thiết kế và xây dựng trang web cho khách hàng cũ. Tôi thì sẽ vẫn ra ngoài giới thiệu sản phẩm và bán hàng. Đáng ra chúng ta phải xây dựng một đội ngũ để làm những việc này mới đúng chứ?”, Hanna bùng nổ. “Và giờ những số liệu của chúng ta đâu đủ tốt để xin thêm vốn. Làm sao xoay chuyển đây?”

Đột nhiên cô thấy cả văn phòng im lặng. Cảm giác xấu hổ xâm chiếm, cô lao ra ngoài.

Điện thoại của Jack rung lên trong túi. Anh liếc màn hình: Là Jim!

“Hanna, đợi đã!”, Jack gọi. “Là Jim đó!”, anh vừa nói vừa chỉ vào điện thoại.

“Jack à? Jim đây. Các bạn ghé qua Starbucks một chút được không? Tôi đang nói chuyện với một người bạn, tôi nghĩ hai bạn cần gặp người ấy.”

“Vâng, chúng tôi đến ngay đây! 15 phút thôi!”, anh hơn hớn.

Hanna như phát điên lên. “Tuyệt! Tuyệt quá đi mất! Tôi chưa sẵn sàng cho cuộc nói chuyện này đâu. Chúng ta chẳng đạt được kết quả nào cả!” Cô hét lên lần nữa. Mặt Jack đỏ lên vì xấu hổ, nhưng cô vẫn không chịu hạ giọng. Hanna đã quá giận dữ. “Chúng ta sẽ nói gì với Jim đây?”

“Chúng ta sẽ nói hệ thống OKRs chẳng giúp gì được cả. Ý tôi là, đây không thể là lỗi của chúng ta được. Đó là hệ thống của ông ấy, chúng ta làm theo và nó chẳng hiệu quả gì cả. Nó cũng chỉ là một trong những trào lưu sớm nở tối tàn ở Thung lũng Silicon mà thôi.”

“Này Jack, anh thực sự nghĩ đây là do lỗi của hệ thống OKRs sao?”, Hanna rít lên.

“Tôi thì không nghĩ vậy đâu. Đáng ra hệ thống này có thể giúp chúng ta hiểu ra nhiều thứ. Nhưng rốt cuộc chúng ta chẳng làm được gì cả.”

Hanna dịu giọng. Cơn giận dữ đã chuyển thành sự bình tĩnh chết người. “Đương nhiên phải có thứ gì đó không được việc rồi.”

Cô chớp lấy áo khoác và bước vội ra ngoài. Jack ngay lập tức theo sau. Tất cả nhân viên chăm chú dõi theo bóng dáng hối hả của hai nhà sáng lập.

Khi gặp khủng hoảng, con người ta sẽ quay về với thứ đã giúp mình thành công. Kể cả khi đó không phải là điều đúng đắn.

Hanna và Jack gặp gỡ thành viên mới

C on đường đến Starbucks dường như ngừng lại. Được nửa đường, Hanna chợt nhận ra trong xe quá yên lặng, cô thậm chí còn quên mở nhạc. Jack nhìn chăm chăm ra cửa sổ, né tránh ánh mắt cô.

Hanna lái chiếc Civic vào khoảng trống giữa hai chiếc xe tải nhỏ, Jack cố lách qua khe hẹp để bước ra. Nhưng lần này anh không còn phàn nàn về những chiếc xe hơi quá khổ như mọi khi.

Khi bước vào hiên sau của quán, họ trông thấy Jim đang ngồi đối diện với một người đàn ông tóc sẫm màu, gần 30 tuổi, chêm chệ trên ghế như thể mình là ông chủ nơi này. Anh ta có mái tóc cắt ngắn gọn gàng, đeo kính mát kiểu phi công và một hình xăm lấp ló sau chiếc áo thun đen. Khi đến gần, họ thấy đó là chiếc áo phiên bản My Little Pony của Dr. Who, còn hình xăm là vài dòng mã code của chương trình RSA-Perl. Trông anh ta rất trí thức và gọn gàng.

“Ai thế nhỉ?”, Hanna tự hỏi. Một nhà đầu tư khác à? Anh ta sẽ chẳng bao giờ đầu tư nếu biết những thất bại của họ.

Jim vẫy tay chào và chỉ vào những chiếc ghế còn trống. “Chào các bạn! Tôi mới tìm được giám đốc công nghệ mới rồi đây!”

“Đừng lo, không có áp lực gì đâu!”, anh chàng trí thức mỉm cười.

Hanna trầm nghĩ khi ngồi xuống: “Thì ra không phải buổi đánh giá số liệu”. Cô thấy nhẹ nhõm hơn một chút.

Jim giới thiệu vị khách mới. “Đây là Raphael. Anh ấy vừa nghỉ việc ở S.O.S.”

“Công ty sản xuất trò chơi phải không?”, Jack hỏi.

“Đúng vậy!”, Raphael nói.

“Nghe nói công ty đó vừa mới phát hành cổ phiếu, chúc mừng anh!”, Jack nói.

“Cũng thường thôi mà”, Raphael tươi cười đầy ngụ ý.

Jim rất háng hái chuyện trò, cứ như đang bù đắp cho sự kiêu lời của Raphael.

“Trước đây, Raphael cũng sở hữu một công ty khởi nghiệp, nhưng công ty đó đã được Google mua lại.”

“Aqui-hire. Tôi chuyển sang làm cho Orkut, nên...”, anh nhún vai. Một công ty khởi nghiệp được gã khổng lồ Google mua lại, đó đã là một kết thúc rất đáng nể rồi. Sau đó còn được làm việc cho Orkut, mạng xã hội thử nghiệm đầu tiên của Google nữa, thực sự quá đỉnh.

“Thế sao bây giờ anh không nằm dài trên bãi biển mà hưởng thụ đi?”, Jack hỏi.

“Tôi vẫn chưa muốn nghỉ. Công việc kinh doanh rất thú vị. Tôi cũng gặp nhiều vấn đề thú vị nên muốn tiếp tục thử sức.”

Hanna quay sang nhìn Jack. Anh đang ngồi ngay ngắn và lắng nghe một cách chăm chú.

Raphael nói tiếp: “Tôi đã đọc các bài viết về một loại cà phê nguyên chất do một thương hiệu cà phê cao cấp chào bán. Họ giúp người trồng cà phê có thể bán trực tiếp cho những nơi tiêu thụ, với giá tốt hơn nhiều khi bán cho thương lái. Điều đó giúp cải thiện đời sống của người dân ở các quốc gia trồng cà phê. Tôi không hiểu sao mô hình này lại không thể áp dụng cho những thị trường khác.”

Anh dừng lại để nhấp một ngụm cà phê. “Jim có kể cho tôi nghe về những việc các bạn đã làm, tôi nghĩ việc đó sẽ giúp rất nhiều nông dân đổi đời.”

Jack bắt đầu cởi bỏ bộ mặt buồn bã của mình: “Đúng thế! Thay vì mua trà giá rẻ nhưng tốt xấu lẫn lộn, chúng tôi muốn đem những loại trà thượng hạng đến tay tất cả mọi người!”

Raphael gật gù: “Sao anh lại quan tâm đến chuyện đó?”

“Tôi quan tâm đến chất lượng”, Jack nói. “Tôi không thể chịu được những thứ dở tệ. Mẹ tôi rất thích đồ giảm giá. Bà sẽ mua bất kỳ thứ gì, miễn là nó giảm giá. Tôi có 20 cái quần jeans giảm giá nhưng chẳng mặc được cái nào, thay vào đó chỉ mặc chiếc quần jeans hiệu 501’s hằng ngày. Nếu anh đã từng dùng qua những sản phẩm tốt, thiết kế đẹp, anh sẽ thấy rõ sự khác biệt. Tôi biết, chúng tôi có thể làm được điều đó.”

Hanna chưa từng tự hỏi, tại sao Jack lại cầu toàn đến vậy. Cô chỉ nghĩ các nhà thiết kế thường như vậy. Giờ cô đã hiểu, anh cầu toàn trong mọi thứ. Không giống cô chút nào. Biết đâu nếu Raphael tham gia, cô sẽ có một người cộng tác linh hoạt hơn.

Có thể cô sẽ cộng tác được với anh bằng cách chia sẻ về đam mê của mình. Vì thế cô quyết định tham gia cuộc nói chuyện.

“Thử nghĩ về những người mà chúng ta có thể giúp họ thay đổi cuộc sống đi! Ví dụ như trang trại Wakamatsu, được nhóm người Nhật đầu tiên nhập cư ở California gây dựng nên. Nơi đó giờ đã trở thành một di sản văn hóa và vừa mới tái khởi động việc trồng trà. Chúng ta có thể bán trà của họ cho các nhà hàng, giúp quyền tiền gây dựng lại trang trại. Ngoài ra còn có một trang trại gia đình ở Hawaii, tôi mới nói chuyện với họ sáng nay. Họ rất muốn trà của mình được nhiều người biết đến. Chúng ta hoàn toàn có thể làm điều đó, nếu công ty thành công.”

“Đó chính xác là điều tôi muốn làm!”, Raphael đập tay xuống bàn khiến ly cà phê rung nhẹ. “Những việc ấy giúp nâng tầm chất lượng, giúp thế giới này tốt đẹp hơn, bằng cách trao cho các doanh nhân khởi nghiệp cơ hội cạnh tranh công bằng với các tập đoàn lớn.”

Hanna rất hào hứng, nhưng cô cũng cảm thấy như mình đang nói dối. Nếu muốn Raphael tham gia, cô phải bàn bạc với anh về hệ thống OKRs của công ty. Và thế thì Jim cũng sẽ biết. Tốt hơn hết là cô nên nói ra trước khi ông hỏi. Hanna để tay dưới bàn, không ngừng ngo ngoáy mấy ngón tay.

“Có vài điều chúng ta cần thảo luận trước khi tiến xa hơn. Chúng tôi đã đặt ra một số mục tiêu quan trọng cho quý vừa rồi, nhưng chưa đạt được cái nào cả.”

Jack nhìn cô như thể tội đồ. Có thể đúng là vậy, nhưng cô không thể cứ giả vờ mọi thứ đang rất tốt đẹp và nhận Raphael.

“Chúng tôi đặt ra năm Mục tiêu, một mục tiêu về giá trị, một mục tiêu về cung cấp nền tảng đặt hàng, một mục tiêu về doanh thu bán hàng và...”. Giọng cô nhỏ dần. Hanna không thể nhớ được hai cái còn lại. Cô nhìn sang Jack. Anh cũng nhún vai. Giờ thì chuyện đó cũng không còn quan trọng nữa. “Chúng tôi đã đặt ra Kết quả then chốt với tiêu chí cao và cũng không đạt được cái nào cả.”

Cô hít một hơi thật dài, nhìn quanh bàn rồi nhìn sang Raphael. “Tôi rất thông cảm nếu điều này khiến anh phải suy nghĩ lại về việc sẽ tham gia cùng chúng tôi.”

Trước sự ngạc nhiên của mọi người, Rapahel vui vẻ tiếp lời. “Các bạn làm sai rồi!”, anh nói. “Thật đấy! Tôi đã sử dụng OKRs với hai công việc gần đây nhất của mình. Hoàn toàn hiệu quả! Nhưng các bạn có tới năm Mục tiêu và Kết quả then chốt ư? Bản thân các bạn còn không nhớ hết được. Làm sao cả nhóm nhớ đây? Carvil, người điều hành chiến dịch tranh cử của ông Clinton, từng gặp khó khăn khi tư vấn cho ngài cựu tổng thống về những buổi diễn thuyết chính sách. Lần nào lên sân khấu, ngài Clinton cũng muốn nói về giáo dục, chính sách ngoại giao và năng lượng, tất tần tật. Carvil đã nói: ‘Nếu ông nói về cả ba điều này, tức là ông chẳng nói gì cả’. Giữ mọi thứ đơn giản thôi! Kinh tế mà! Chỉ cần tập trung vào một thông điệp thôi. OKRs cũng vậy. Các bạn phải hợp kiểm tra tiến độ hàng tuần nếu có nhiều Mục tiêu đến thế.”

“Kiểm tra hàng tuần á?”, Jack hỏi. “Ở TeaBee chúng tôi cố gắng không họp hành quá nhiều.”

Raphael lắc đầu: “Tôi hiểu, nhưng các bạn không thể cứ đặt ra mục tiêu rồi ngồi đó hy vọng chúng sẽ thành hiện thực. Các bạn phải thực hiện tất cả, nghĩa là phải theo dõi tiến độ thường xuyên. Giống như khi còn làm cho Agile, chúng tôi có những cuộc họp ngắn hàng ngày và một buổi lên kế hoạch hàng tuần. Mọi việc sẽ hiệu quả hơn nếu các bạn có sẵn một khung làm việc để áp dụng cho các cuộc họp hàng tuần.”

Anh lấy một miếng khăn giấy và trải nó trên bàn. Những lần gấp chia miếng giấy thành bốn phần. Anh lấy bút và viết: “Mục tiêu” theo sau là ba “Kết quả then chốt”. Rồi anh viết “5/10” sau mỗi Kết quả then chốt.

“Giờ các bạn đã hiểu Mục tiêu chính là nguồn động lực cho cả quý, đúng không? Và Kết quả then chốt là những gì sẽ đạt được nếu bạn làm đúng. Tuy nhiên, bạn rất dễ quên vì mỗi ngày có biết bao nhiêu điều thú vị xảy đến. Do đó, bạn phải kiểm tra chúng vào

mỗi thứ Hai hằng tuần. Rồi đặt câu hỏi, chúng ta đang tiến gần hơn hay đang lùi xa khỏi những Kết quả này? Chúng tôi dùng chỉ số tự tin khi làm ở S.O.S. Chúng tôi bắt đầu mỗi quý với chỉ số 5/10 cho mỗi Kết quả then chốt.

“50% tự tin? Tức tỷ lệ thành công là 50/50 sao?”, Hanna hỏi.

“Chính xác. Mục tiêu không thể chia thành mục tiêu thường xuyên và mục tiêu lâu dài được. Mục tiêu nào cũng lâu dài cả và cần phải mang tính thử thách. Đừng đặt ra mục tiêu bất khả thi, nhưng phải đủ khó. Những mục tiêu bất khả thi sẽ khiến mọi người chán nản. Những mục tiêu có tính thử thách mới kích thích mọi người.”

Raphael nhìn quanh bàn. Giờ Hanna đang nghiêng người về phía trước, còn Jack thì dựa ra sau, hoàn toàn khác với tư thế của họ vài giây trước. Anh nói tiếp:

“Mỗi tuần, các bạn nên có một cuộc trao đổi. Các bạn sẽ hỏi, chúng ta đang tiến tới hay thụt lùi? Nếu chỉ số tự tin giảm từ 8/10 xuống còn 2/10, các bạn phải tìm hiểu tại sao. Điều gì đã thay đổi? Việc đó sẽ giúp các bạn theo dõi được tiến độ công việc và học hỏi thêm nhiều điều.”

Jack lên tiếng: “Không thể đâu anh bạn. Chúng tôi có cả tỷ việc phải theo dõi. Không thể ngó lơ những tiêu chí khác được”.

“Tôi đồng ý với Jack về điều này. Chúng tôi không thể ngừng quan tâm đến mọi thứ như vậy được”, Hanna tán thành.

Raphael lắc đầu. Anh di chuyển cây bút đến góc dưới bên phải và viết chữ “Sức khỏe doanh nghiệp”.

“Cứ từ từ đã. Đây, ở góc dưới bên phải, chúng ta sẽ liệt kê chỉ số sức khỏe. Đây là những thứ chúng ta muốn bảo vệ, trong khi cố gắng đạt được những điều tốt đẹp bên trên.”

Anh chỉ vào Mục tiêu và Kết quả then chốt. Hanna và Jack liếc nhìn nhau, để xem người kia có bối rối như mình không. Raphael hít một hơi thật sâu.

“Để tôi giải thích nhé. Ví dụ chúng ta chọn Mục tiêu là sự phát triển của hệ thống phân phối. Chúng ta đang cố gắng hợp tác với càng nhiều nhà cung ứng và nhà phân phối càng tốt, đúng không?”

Hai nhà sáng lập trẻ cùng gật đầu.

“Chúng ta cũng không muốn bỏ lơ các khách hàng hiện tại khi đang hối hả tìm kiếm đối tượng mới. Nên chúng ta có thể làm thế này.”

Raphael viết “Mức độ hài lòng của khách hàng: Xanh lá cây” ở góc dưới bên phải. “Bằng cách này, chúng ta sẽ thúc đẩy mọi người thảo luận mỗi tuần, xem khách hàng có hài lòng không? Có rất nhiều thứ để lưu tâm ở đây.”

Rồi anh liệt kê “Sức khỏe của cả đội, chất lượng mã code, đơn đặt hàng, doanh thu”. “Nhưng giống như các OKRs, chúng ta cần sự tập trung nhất định. Nên mỗi tuần, chúng ta chỉ họp với cả công ty về một vài khía cạnh quan trọng và xem xét những khía cạnh còn lại với lịch trình thưa hơn. Cứ thế lần lượt, vì chúng ta không thể làm hết mọi việc một lúc được.”

“Mức độ hài lòng của khách hàng là yếu tố bắt buộc”, Jack nói. “Cả chất lượng mã code nữa vì chẳng ai muốn có phần code không hoạt động.”

“Đúng thế, viết mã hỏng cũng dễ trở thành vấn đề lớn đấy”, Raphael tán thành.

“Không phải vậy đâu các anh!”, Hanna cắt ngang. “Code chỉ là code thôi, chúng ta cần tập trung vào quan hệ khách hàng chứ không phải kỹ thuật! Suy nghĩ thực tế lên nào. Tôi muốn những Mục tiêu xoay quanh doanh số bán hàng nhưng sức khỏe của cả đội nghe có vẻ thật sự quan trọng hơn đấy.”

Raphael đáp: “OKRs là những tiêu chí các bạn muốn thúc đẩy, là thứ duy nhất các bạn muốn tập trung hoàn thành. Còn các chỉ số sức khỏe doanh nghiệp là những điều quan trọng mà các bạn phải liên tục theo dõi. Đừng nhầm lẫn chúng với nhau.”

“Còn mức độ hài lòng của khách hàng và sức khỏe của cả nhóm thì sao?”, Jack hỏi. “Chúng ta đâu muốn mọi người bị kiệt sức.”

“Tôi không phiền nếu mọi người làm việc nhiều hơn một chút”, Hanna đáp.

“Các bạn không cần mọi người làm việc nhiều hơn, mà cần họ làm việc hiệu quả hơn”, Raphael nói. “Hãy tập trung vào điều đó trước nhé. Tạm gác mức độ hài lòng của khách hàng và sức khỏe của mọi người sang một bên. Ở phía bên phải này chính là những mục

tiêu mà chúng ta cần thúc đẩy và giữ gìn.”

Rồi anh di chuyển sang phía bên trái của mảnh giấy và viết ba đầu việc ở mục P1, hai đầu việc ở mục P2.

“Ở đây, các bạn sẽ viết từ 3-5 điều quan trọng ảnh hưởng đến OKRs mà các bạn muốn làm trong tuần này. Các bạn chia sẻ chúng với mọi người”, anh gật đầu với Hanna, “sau đó, tự hỏi rằng liệu dành thời gian cho những việc ấy có giúp mình đạt được Kết quả không?”

“Này, tôi phải làm nhiều hơn ba việc một tuần đấy!”, Jack phản nản.

“Đây không phải một cuộc tranh đua xem ai là người bận rộn nhất”, Raphael đáp. “Đừng nên liệt kê mọi việc phải làm. Hãy chỉ liệt kê những việc cần thiết để dẫn anh đến Mục tiêu mà thôi. Cuộc sống có đủ thứ chuyện phải lo. Điều cốt yếu là không được quên những việc quan trọng nhất.”

“Đúng đúng! Vậy còn chỗ trống này, chúng ta sẽ viết gì vào đó?”, Hanna vừa hỏi, vừa chỉ tay vào góc trái bên dưới của mảnh giấy. Cô thấy mình như được khai sáng và truyền cảm hứng.

“Tôi gọi đó là mục ‘Tiêu biểu’. Nó thể hiện những điều quan trọng nhất mà cô mong đợi sẽ đạt được trong tháng tới. Theo cách này, tất cả các bộ phận như marketing, kỹ thuật, bán hàng... sẽ không thể bình chân như vại khi có việc cần họ hỗ trợ.”

“Vậy chúng ta phải bàn bạc về tất cả những việc này vào mỗi tuần?”, Hanna hỏi.

“Đúng thế!”

“Chúng ta sẽ nói về từng việc cụ thể luôn sao? Những người có công việc không liên quan đến các mục tiêu có cần phải tham gia cuộc họp không?”

“Cái đó thì tùy cô thôi.”

“Tôi nghĩ làm thế này sẽ hiệu quả đấy”, Hanna cần môi suy nghĩ. “Tôi thực sự nghĩ vậy đấy.”

Họ lên kế hoạch để Raphael gia nhập công ty vào thứ Hai tới. Anh sẽ giữ chức giám đốc công nghệ tạm thời, để đôi bên có thời gian tìm hiểu rõ hơn về nhau. Hanna cảm thấy đây là một việc rất tốt.

Cô nghĩ anh là một đối tác hoàn hảo về mặt kỹ thuật. Cô cũng thấy mình đỡ cô độc hơn một chút.

Đội ngũ điều hành

Vào ngày Chủ nhật trước khi Raphael bắt đầu tới công ty, anh hẹn gặp Hanna và Jack ở quán Palo Alto Café (PAC). Quán cà phê nhỏ rất vắng khách vào buổi sáng sớm. Trong khi Starbucks và Philz có cả dãy khách hàng đang đứng đợi thì những vị khách đầu tiên của PAC chính là nhóm TeaBee và một ông bố trẻ đang ngồi nhìn đứa con nghịch ngợm chui dưới gầm bàn.

Hanna và Jack là những thực khách trung thành của PAC. Trong thành phố, PAC là một trong số rất ít những quán cà phê thực sự quan tâm đến chất lượng trà. Và PAC cũng chính là khách hàng đầu tiên của TeaBee. Quán thường rất yên tĩnh cho đến khoảng 10 giờ. Lúc đó, các gia đình, những bác hưu trí thích chơi cờ và nhà văn sẽ đến, đôi khi dành cả ngày dài ngồi ở đó. PAC là một trong rất ít những quán cà phê vắng bóng giới doanh nhân và những nhà đầu tư.

Nhóm điều hành bắt đầu lên kế hoạch. “Chúng ta có nên giới thiệu Raphael trong cuộc họp với tất cả nhân viên không?”, Jack hỏi, thân mật gọi tắt tên của Raphael.

“Không ai thích bị bắt ngờ đâu. Hãy từ từ giới thiệu anh ấy với từng người, trước khi họp ấy”, Hanna đáp.

“Đúng. Tôi nghĩ nên làm thế. Với lại cô cũng nên gửi e-mail thông báo cho mọi người từ tối nay.” Raphael nói thêm.

Jack nhướn mày nhìn Hanna: “Còn chuyện của Erik thì sao?”

Cô xua tay: “Thì anh cứ nói đi”.

Jack hít một hơi rồi bắt đầu bộc bạch những điều hai người đang lo nghĩ. “Raphael này, trong nhóm có một gã. Hắn muốn làm rối mã code để không ai có thể sử dụng nó được.”

“Sa thải hẳn ngay đi!”, Raphael đáp.

“À thì, chúng tôi nghĩ... ý tôi là... giờ anh là giám đốc công nghệ rồi. Anh có thể kiểm tra và sa thải hẳn nếu muốn.”

“Không, các bạn đã thuê hẳn thì các bạn phải tự mình sa thải hẳn. Tôi sẽ giải quyết mọi việc sau đó.”

“Nhưng anh không lo lắng à?”

“Đó đâu phải vấn đề gì quá phức tạp. Nếu cần, tôi sẽ viết lại code. Nhưng các bạn không thể nuôi ong tay áo được. Hẳn ta sẽ đi chọn ngoáy khắp nơi. Hai người cần sa thải hẳn ngay ngày mai. Tổng tiền hẳn đi. Nếu hẳn đã làm như những gì hai người nói, các bạn không được để hẳn lại gần máy tính cho đến khi hẳn ta cuốn xéo khỏi công ty”.

Hanna nhìn sang Jack: “Anh là quản lý của bộ phận sản phẩm đấy.”

Jack lại nhìn Hanna: “Còn cô là CEO mà.”

Hanna khựng lại, nhấp ngụm trà tuyệt hảo. Cô nghĩ đến mẹ và ông bà ngoại. Cô bắt đầu nghĩ đến trang trại Tenzo và những người trồng trà khác, rồi cô lên tiếng: “Đúng. Anh ta phải rời khỏi đây”. Cô im lặng thêm một lúc rồi nhìn sang Jack: “Và nếu mọi việc không có gì cải thiện thì anh sẽ là người tiếp theo.”

Jack không chắc cô ấy nói đùa hay không.

Vào ngày thứ Hai, Raphael đến lúc 8 giờ. Hanna đang ngồi ở bàn lách cách gõ máy tính, cách chỗ anh khá xa. Cô ra hiệu chào anh rồi tiếp tục làm việc. Không lâu sau, cô bất giác mỉm cười khi ngửi thấy mùi cà phê. Chắc hẳn anh đã tìm thấy túi cà phê Cameron giấu trong tủ đông.

Đến 10 giờ, văn phòng đã đông đủ. Erik vội rảo bước đi vào. Hanna ngừng tay. Đến giờ rồi, cô trầm nghĩ. Hanna gật đầu với Raphael khi anh đang ngồi bên chiếc bàn trống cạnh cô. Họ cùng đứng lên và đến khu vực của đội kỹ thuật để giới thiệu anh với mọi người.

“Tôi ngửi thấy mùi cà phê phải không?”, Erik hỏi, như muốn vạch tội ai đó.

“Đâu phải ai cũng thích bắt đầu một ngày mới với một tách trà!”, Raphael mỉm cười.

“Đúng rồi!”, Cameron đáp.

Erik cau mày, kế hoạch bơi nhỏ đầu tiên đã thất bại. “Này, tôi nghe nói anh đã từng xây dựng những thương hiệu không phải dạng vừa. Nhưng tôi phải cảnh báo anh, lĩnh vực kinh doanh trà trông thì đơn giản, nhưng thực tế thì ngược lại. Chúng tôi phải tự xây dựng hệ thống quản lý đơn hàng đấy. Xử lý một nguồn cung biến động không dễ đâu, dù tôi đã xây dựng được thuật toán để dự đoán nó.”

“Thế thì hay quá”, Raphael đáp.

“Anh có quen với việc thiết kế thuật toán không?”

“Cái đó thì tôi biết chứ! Tôi đã viết thuật toán tìm kiếm cho hai công ty trước.”

Hanna lên tiếng cắt ngang buổi “thăm vấn”: “Erik, chúng ta có thể nói chuyện một chút trong phòng họp không? Trước khi bắt đầu buổi họp?”, cô hỏi.

“Ừm, tôi có vài việc cần làm rồi.”

“Tôi cần nói chuyện với anh ngay bây giờ”, Hanna cương quyết.

Erik nhún vai và với tay lấy laptop.

Hanna nhẹ nhàng đặt tay lên chiếc máy tính. “Chúng ta không cần cái này đâu.”

Erik đảo mắt như thể muốn nói “sao cũng được”, rồi đi theo cô vào phòng họp.

Hanna ngồi xuống và mời Erik cùng ngồi. Nhưng anh ta vẫn đứng yên.

“Erik, chúng tôi đã biết anh làm gì với các mã code. Điều đó thật khó có thể chấp nhận.”

Erik bối rối cho tay vào túi quần. Hanna đợi anh lên tiếng. Cô cố không nói gì, giữ yên lặng và đếm từng giây. Erik mấp máy môi, dường như anh ta cần cả thế kỷ để lên tiếng vậy. Có lẽ Erik đang cố gắng lựa lời để nói.

“Những gì cô đang làm mới là không thể chấp nhận được!”, Erik tuân trào. “Đây không còn là công ty tôi muốn tham gia nữa!”

Hanna đang suy nghĩ nên nói gì tiếp theo. Trước khi cô kịp lên tiếng thì Erik đã công kích.

“Kiếm một gã giám đốc công nghệ từ công ty lập trình game à? Cô đang định làm gì đấy? Phát hành cổ phiếu hay gì? Cô thuê anh ta chẳng qua chỉ để gọi thêm vốn thôi phải không? Cô có quan tâm đến những người nông dân không? Cô có quan tâm đến mọi người trong công ty không?”

Hanna thực sự bị sốc. Anh ta đang nói cái quái gì vậy? Công ty còn quá kém để được mua lại, huống hồ còn mơ tưởng đến phát hành cổ phiếu!

“Erik, anh nghe này. Ngay từ đầu, chúng ta đều biết cần phải tìm một giám đốc công nghệ...”

“Nơi này đang biến thành cái gì vậy? Trừ khi cô quay trở lại giao dịch với các nhà hàng, bằng không tôi sẽ nghỉ việc!”

Erik đứng ngênh ngang, thách thức, chờ đợi cô nài nỉ anh ta ở lại.

Hanna trừng mắt nhìn kẻ phản bội thâm độc. Và khi anh ta vừa thả lỏng một chút, cô liền đáp trả:

“Erik, tôi nghĩ anh hiểu sai ý tôi rồi. Tôi chỉ muốn nói anh đã bị đuổi việc, thế thôi.”

Khi Hanna và Erik bước ra khỏi phòng họp, Jack và Raphael đã đợi sẵn. Raphael đưa cho Erik hộp đồ cá nhân của anh ta.

Erik giật mình: “Này, tôi có thể lấy vài thứ cá nhân trong laptop của công ty được không?”

Raphael nghiêng đầu nhìn Jack. Jack hắng giọng đáp: “Xin lỗi. Vì lý do bị sa thải, chúng tôi không thể cho phép điều đó.”

Erik nghiêng người về phía Raphael, trừng mắt nhìn anh chàng gốc Tây Ban Nha. “Các người tiêu tòng rồi!”

“Có thể đấy”, Raphael nhún vai. “Dù gì cũng là một công ty khởi nghiệp mà.”

Erik liếc nhìn laptop thật lâu, nhưng vẫn bước ra cửa. Hanna tiễn anh ta ra ngoài.

“Chúng ta cần phải đổi mã an ninh nữa”, Raphael nói với Jack.

Jack đứng ngây người, anh đang dần chấp nhận sự thật.

“Hanna làm được rồi. Ngầu thật!”, anh nói.

“Cô ấy là CEO mà. Còn Erik lại là mối đe dọa cho công ty. Chúng ta vẫn còn quá non trẻ và hàm ẩn nhiều bất ổn, không thể để những thứ như thế tồn tại được.”

“Tôi hiểu... Tôi chỉ nghĩ...”

Raphael quay sang nhìn anh. Jack tiếp tục nói:

“Tôi sẽ từ chức chủ tịch. Chúng ta không cần một chủ tịch. Nhưng chúng ta cần giám đốc sản phẩm. Điều tôi thật sự quan tâm là làm sao đảm bảo công ty có được những sản phẩm trà hảo hạng.”

Anh dừng lại trong giây lát rồi nói tiếp: “Nhưng đó có phải là những gì TeaBee cần không? Tôi đã lãng phí quá nhiều thời gian vào những việc vô bổ mà không chú ý đến những vấn đề thật sự. Tôi không biết liệu mình có thể làm một giám đốc sản phẩm thực thụ không? Hay phó chủ tịch phụ trách sản phẩm, hoặc chức vụ nào tương tự như thế.”

Raphael nghiêng người dựa vào bàn: “Không ai trong chúng ta biết mình có làm được hay không? Đó là lý do vì sao người ta hay nói: ‘Hãy cứ giả vờ cho đến khi nó trở thành sự thật’. Anh không nghĩ tôi thích núp sau máy tính để viết vài dòng code đấy chứ!”

Raphael cúi đầu nhìn mũi giày một lúc rồi quay sang Jack.

“Hãy cứ vờ như anh biết rõ việc mình đang làm và tập trung vào các Mục tiêu. Cứ tin rằng OKRs sẽ giúp anh không bị trượt dài trong những thói quen cũ. Đó là lý do tại sao tôi thích OKRs đến thế. Chúng giúp tôi có trách nhiệm hơn với lời hứa của mình, kể cả khi tôi rất muốn quay lại vùng an toàn. Anh bạn, chúng ta đều phải giả vờ mà.”

Jack thở dài nhẹ nhõm. Anh thấy thật dễ chịu khi biết có người giống mình.

Raphael cầm cái dập ghim, vừa xoay nó trong tay, vừa tiếp tục nói: “Chúng ta cần cam kết với nhau, với công ty và với cả những mục tiêu của mình. Rồi sau đó, tất cả cứ hăng say làm việc hết mình thôi!”

Anh vừa cười lớn vừa nhấp dập ghim liên tục. Jack cũng không

khỏi bật cười. Hanna đã quay trở lại văn phòng.

“Sao rồi?”, Jack hỏi.

“Anh ta đi rồi. Tiếp tục công việc thôi! Tôi đang muốn hoàn thành hết mọi thứ đây.”

Ba người hướng vào phòng họp, nơi cả đội đang ngồi chờ. Jack mở đầu cuộc họp bằng việc giới thiệu Raphael:

“Chào mọi người. Nếu ai chưa đọc e-mail tối qua thì cho tôi giới thiệu lại nhé. Đây là Raphael. Tạm thời, anh ấy sẽ đảm nhiệm vị trí giám đốc công nghệ, nhưng nếu chúng ta ‘dễ thương’, anh ấy sẽ cân nhắc làm việc chính thức luôn đấy.”

Naoko và Cameron mỉm cười lịch sự, nhưng phần lớn những người khác chỉ dán mắt vào máy tính. Cảm giác như Jack đang nói chuyện với rô-bốt vậy.

Hanna đứng lên: “Mọi người, chúng ta sẽ có nhiều thay đổi khác ngoài sự tham gia của Raphael. Trước tiên, tôi cần các bạn đóng máy tính lại. Chúng tôi cần sự chú ý của tất cả mọi người”. Nói rồi, Hanna đứng đợi họ tắt máy.

Tất cả làm theo lời cô, trừ Sheryl.

“Tôi sắp sửa xong một lỗi...”, Sheryl nói.

“Tôi nghĩ khi cuộc họp kết thúc cô vẫn có thể tiếp tục Sheryl ạ.”

Cả phòng im lặng chờ đợi cho đến khi Sheryl tắt máy.

Hanna mở đầu bằng việc thảo luận về OKRs của quý trước.

“Hầu như chưa ai đạt được OKRs của quý trước cả...”

Mọi người nhao nhao bào chữa.

“Trang web của chúng ta có vấn đề!”, Sheryl nói.

“Chúng ta còn phải xử lý những đơn hàng sai và giao hàng trễ cho bên Los Gatos nữa!”, Cameron hưởng ứng.

“Tôi không nghĩ chúng ta có cách tiếp thị phù hợp”, Anya đề nghị.

“Chúng ta đâu có thuê thêm nhân viên kinh doanh”, Naoko thêm vào.

“Những việc đó chẳng là gì cả,” Hanna cắt ngang.

Cả nhóm im bật.

“Ý tôi là, thật sự có vấn đề, nhưng... nằm trong dự đoán. Tôi đã hỏi những người đi trước”, cô gật đầu, nhìn về phía Raphael, “đường như rất nhiều nhóm đã thất bại trong lần đầu áp dụng OKRs. Có lẽ chúng ta cần thêm một quý nữa để chỉnh sửa OKRs cho phù hợp.”

Sheryl nói: “Chúng ta có thời gian cho việc đó không? Công ty thì bé xiu, làm sao có thể áp dụng mô hình của những công ty lớn được?”

Hanna đã chuẩn bị sẵn cho câu hỏi này: “Google đã sử dụng hệ thống OKRs khi họ chỉ mới thành lập được một năm và nó rất hiệu quả. Rất nhiều công ty nhỏ lớn mạnh nhờ OKRs. Và các bạn, dù không đạt được những chỉ tiêu OKRs, nhưng chúng ta nên biết ơn vì nó cho ta thấy những vấn đề cần phải tập trung giải quyết.

Mọi người đều im lặng. Hanna nói tiếp: “Cho nên, chúng ta sẽ thay đổi vài thứ trong quý tới. Đầu tiên, sẽ chỉ có một OKRs cho tất cả. Chúng ta cần phải tập trung vào một thứ duy nhất, thứ sẽ quyết định sự thành bại của công ty.”

Cô nhìn quanh phòng họp. Cả đội ngơ ngác, nhưng nụ cười của Raphael khuyến khích cô tiếp tục.

“Thứ hai, chúng ta sẽ thiết lập OKRs riêng cho mỗi nhóm, sao cho chúng đều hướng đến mục tiêu chung của công ty. Thứ ba, chúng ta sẽ xác định mức độ tự tin với các Kết quả then chốt. Con số phù hợp sẽ là 5/10. Tất cả các mục tiêu đều được đặt ra nhằm mục đích khơi gợi sự nỗ lực. Quan trọng hơn cả, chúng ta sẽ họp bàn để kiểm tra tiến độ công việc mỗi tuần.”

Cả nhóm vẫn rất hoang mang. Chỉ có một số người, như Sheryl và Cameron, ngồi ngả người về phía trước là tỏ ra hiểu cô đang nói gì.

“Chúng ta sẽ có chương trình cụ thể cho các buổi họp hằng tuần. Mọi người cùng chia sẻ những thay đổi trong công việc ưu tiên và mức độ tự tin. Đây không phải là buổi báo cáo thành tích. Đây là cách chúng ta giúp nhau đạt được mục tiêu và đi đúng hướng.”

Cô vẽ trên bảng một hình chữ nhật rồi chia ra làm bốn phần.

“Từ bây giờ, chúng ta sẽ sử dụng mô hình này. Việc cập nhật sẽ không tốn của các bạn quá 10 phút hằng tuần đâu. Lần đầu tiên

đương nhiên sẽ lâu hơn một chút. Nhưng sau đó chỉ cần chỉnh sửa lại thôi. Đây, ở góc trên bên phải, sẽ là OKRs của chúng ta. Chúng ta cũng liệt kê mức độ tự tin vào việc có đạt được mục tiêu không. Tôi lấy ví dụ OKRs của quý trước.”

Cô viết:

Mục tiêu: Xác lập giá trị của một công ty cung cấp trà hảo hạng đối với các nhà cung ứng.

Kết quả then chốt: Tỷ lệ tái đặt hàng 85% 5/10

Kết quả then chốt: Tỷ lệ tự đặt hàng qua trang web 20% 5/10

Kết quả then chốt: Doanh thu quý đạt 250.000 đô-la 5/10

Rồi cô nói tiếp: “Các bạn thấy tất cả mức độ tự tin đều là 5/10 không? Đó là vì tôi muốn chúng phải thật sự khó, nhưng không bất khả thi. Nếu chúng ta đạt được hai trong số ba kết quả trên, tôi sẽ rất tự hào về mọi người. Mỗi tuần, mức độ tự tin sẽ được cập nhật. Raphael phụ trách kỹ thuật, Jack phụ trách Sản phẩm, bao gồm cả thiết kế, Frank phụ trách kinh doanh và Naoko lo mảng tài chính.”

“Tôi muốn các bạn thoải mái hỏi tôi tại sao mức độ tự tin đối với mục tiêu lại tăng hay giảm. Đó sẽ là tư liệu cho các buổi thảo luận.”

Jack đứng bên trái tấm bảng, lên tiếng giải thích cùng cô.

“Ở góc trên bên trái, chúng ta sẽ liệt kê ba điều sẽ làm trong tuần này để đạt được Mục tiêu. Mọi người sẽ đánh dấu thứ tự ưu tiên, P1 là những việc phải làm, P2 là những việc nên làm. Chúng ta sẽ không liệt kê ra những việc không thuộc hai mục này và cũng không liệt kê quá bốn công việc. Vì vậy, chúng ta cần phải thật tập trung.”

Rồi anh viết:

P1: Chốt hợp đồng với Công ty Thực phẩm TLM.

P1: Bảng mô tả kỹ thuật cho tính năng đặt hàng mới.

P1: Phỏng vấn ba ứng viên triển vọng cho vị trí nhân viên kinh doanh.

P2: Viết bản mô tả công việc cho vị trí nhân viên chăm sóc khách

hàng.

Anh nói tiếp: “Thỉnh thoảng, các bạn có thể thêm một mục vào P2 nếu nghĩ cả nhóm cần biết nhiệm vụ mình đang làm, nhưng không nên nói với mọi người tất cả những việc nhỏ nhất. Chỉ những việc lớn thôi, những việc mà họ có thể giúp bạn hoặc cần phải biết. Chúng tôi biết các bạn đều làm việc rất vất vả, vì vậy chúng tôi muốn đảm bảo mọi việc sẽ được hoàn thành.”

Rồi anh đi vào góc dưới bên trái.

“Còn đây là chỗ bạn liệt kê những việc quan trọng nhất cần làm tiếp theo. Phần này chỉ nhằm đảm bảo sự đồng thuận, trong trường hợp cần phải mua server hoặc chuẩn bị cho hoạt động tiếp thị sản phẩm. Hãy liệt kê những công việc quan trọng cần làm trong bốn tuần tới chẳng hạn.”

Cuối cùng, Hanna chỉ vào góc dưới bên phải. “Đây sẽ là vị trí đặt các chỉ số sức khỏe của công ty chúng ta. Chúng ta sẽ phải làm việc cật lực để đưa công ty tiến lên phía trước, nên chúng tôi muốn đảm bảo sức khỏe của mọi người đều ổn, không ai phải làm việc quá sức hay căng thẳng. Các bạn nghĩ chỉ số sức khỏe thứ hai nên là gì?”

Mọi người bàn tán xôn xao và đưa ra nhiều ý kiến, ví dụ như chất lượng mã code và mức độ hài lòng của khách hàng, nhưng thống nhất cuối cùng lại là sự hài lòng của các nhà cung ứng. Điều này sẽ giúp nhóm tập trung vào các khách hàng mới.

“Chúng ta sẽ đánh dấu chúng bằng ba màu: đỏ, vàng và xanh lá cây. Tôi biết phương pháp này không chính xác cho lắm, nhưng chúng ta cần dựa vào cảm nhận để biết mình đang làm gì và điều chỉnh ra sao. Ví dụ, trong mục mức độ hài lòng của khách hàng, màu đỏ xuất hiện khi chúng ta mất khách, màu vàng là khi chúng ta thấy mình sắp mất khách hàng.”

Hanna dừng lại, trong lòng thấy có chút lo lắng. Cô không biết phần tiếp theo của cuộc trò chuyện sẽ đi tới đâu. “Vậy hôm nay chúng ta nên để màu gì cho mục này?”, Hanna hỏi.

“Màu vàng”, Cameron nói. Jack và Hanna cùng quay sang nhìn anh chàng kỹ sư dễ gần. “Ừ thì, lúc các bạn ra ngoài bán hàng, tôi đã trả lời điện thoại. Vì Sheryl không thích trả lời, còn Erik lúc nào cũng đeo tai nghe. Các nhà cung ứng ấy đã hỏi tôi rất nhiều thứ về hoạt động của trang web và tôi không nghĩ là họ thực sự thích nó.”

Jack nhăn mặt buồn bã. Lẽ ra anh nên quan tâm hơn đến người dùng. “Tôi biết. Chúng ta sẽ chỉnh sửa trang web trong quý này.”

“Sức khỏe của cả đội thì để màu đỏ nhé?”, Jack ước hời. “Vì những thay đổi vừa rồi sao?”

“Màu vàng thôi”, Sheryl chỉnh lại. “Erik không quan trọng như anh ta nghĩ đâu. Chúng ta sẽ xem anh chàng mới làm việc thế nào.” Và khi cô mỉm cười, cả đội nhận ra Sheryl đang nói đùa, ai cũng bật cười theo.

Cuối cùng, Hanna cũng cảm thấy nhẹ lòng. Nếu có thể nói đùa, tức là mọi người đang ủng hộ cô.

“Được rồi, chúng ta cùng xác định OKRs cho quý này nhé các bạn!”

Cameron trông có vẻ bức bối: “Cô không giao OKRs sẵn cho chúng tôi như quý trước nữa à?”

“Không”, Hanna đáp. “Để tôi hỏi anh một câu hơi ngớ ngẩn xíu nhé. Chúng ta có nên thay cái bàn này không?”

“Đương nhiên là không rồi”, Cameron nói.

“Tại sao?”, Hanna hỏi. “Nó đã bị lung lay rồi và nếu thuê thêm hai nhân viên kinh doanh nữa, chúng ta không đủ chỗ ngồi cho tất cả.”

“Chúng ta không thể bỏ nó được! Tôi nhớ lúc mới chuyển qua văn phòng này, tôi và Jack phải mất ba tiếng để đọc hiểu hướng dẫn lắp ráp đây!”

“Chính thế. Chúng ta luôn trân trọng những gì mình thực hiện cùng nhau. Vậy chúng ta sẽ cùng nhau, như một đội, xác định Mục tiêu và chọn lựa Kết quả then chốt. Sau đó, tất cả mọi người sẽ cùng thực hiện luôn. Đây là công ty của chúng ta. Tất cả sẽ thành công hay thất bại như một thể thống nhất.”

Cả đội cùng trao đổi và xác định OKRs mới cũng như những công việc ưu tiên.

Đây là công ty của chúng ta. Tất cả sẽ thành công hay thất bại như một thể thống nhất.

Hanna, thứ Sáu, một tháng sau

“**B**ản demo đây!” Raphael reo lên. Các nhân viên kỹ thuật đứng dậy và bắt đầu kết nối máy tính với màn hình lớn, rồi kéo ghế ngồi xung quanh.

“Tôi cần tất cả mọi người!”, anh kêu gọi. “Đội kinh doanh đâu rồi!”, Raphael vẫn chưa nhớ hết tên của tất cả mọi người. Rồi anh lại gọi: “Hanna, tha cho mấy cái bảng tính đi và tới tham gia cùng mọi người nào! Tôi có bia đây rồi!”

Hanna quên băng ngày chạy bản demo. Raphael từng nói anh sẽ tập trung tất cả mọi người vào khoảng 4 giờ chiều. Anh có kế hoạch chạy thử bản demo mà nhóm kỹ sư đã hoàn thành trong tuần. Hanna vờ vai, thở dài vì không thể tiếp tục công việc và bước tới tham gia cùng cả nhóm. Một ngày thứ Sáu bình thường sẽ như thế này: những nhà sáng lập ở lại làm việc đến tối muộn, còn nhân viên thì ra về với vẻ ái ngại. Mỗi tuần kết thúc bằng những tiếng than thở, không phải tiếng nói cười phấn khích. Liệu hôm nay có gì khác không?

Các kỹ sư chia sẻ phần code họ đã viết, một phần của bản demo về giao diện hỗ trợ cho các nhà cung ứng mới. Ngay cả Sheryl, vốn ít nói, cũng chia sẻ về cơ sở dữ liệu được chỉnh sửa để cho phép API dành cho nhà cung ứng hoạt động trên hệ thống tái đặt hàng. Hanna thở phào. Cuối cùng, công việc đã thực sự hướng tới Mục tiêu rồi!

Đến khi Hanna nghĩ cuộc họp sắp kết thúc thì Jack lại có thông tin mới. Anh ra hiệu cho Anya kết nối máy tính với màn hình lớn rồi nói: “Chúng tôi muốn chia sẻ một số phương hướng mới cho trang thông tin của các nhà cung ứng.”

Hanna rất hào hứng chờ xem trang web mẫu. Lại thêm một bước tiến nữa hướng tới Mục tiêu. Thế mà có lúc cô đã tự hỏi, chẳng biết Jack và Anya đang làm gì cả ngày. Nhìn bản thiết kế với rất

hiều bước đã hoàn thành khiến cô nhận ra, công việc này cũng phức tạp không kém. Cô thấy vui hơn khi nghĩ về cả hai đội. Vì đôi khi cô thực sự hiểu hết công việc của họ.

Sau khi thảo luận xong về những bản thiết kế mới, Hanna đứng lên trước cả nhóm:

“Tuyệt vời quá mọi người ơi! Nhưng tôi biết chúng ta còn có nhiều điều để chia sẻ hơn nữa đây. Frank, tình hình kinh doanh thế nào nhỉ?”

“À, tôi đã ký được hợp đồng với một công ty nhỏ tên là Tasteco.”

Hanna cười phá lên: “Trời đất! Tôi đã thuyết phục họ từ lâu rồi mà không được đó! Vậy là chúng ta đã bắt đầu xây dựng được thị trường ở vùng Trung Tây rồi! Chúc mừng anh!”

Jack đột nhiên ngắt ngang: “Hanna này, công việc của cô thế nào rồi?”

Hanna lắc đầu. Chỉ Jack mới có thể hỏi thăm cô về điều này.

“Tôi đã tìm được một nhân viên bán thời gian phụ trách dịch vụ khách hàng. Tên cô ấy là Carol Lundgren, cô ấy từng xây dựng đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng cho E-Pen đây. Bé nhà Carol vẫn còn nhỏ, nên cô ấy muốn làm việc linh hoạt. Tôi nghĩ chúng ta rất phù hợp!”. Cả nhóm đồng loạt vỗ tay.

Đội ngũ TeaBee cứ thế, cùng nhau uống bia và rôm rả chia sẻ về những thành quả trong tuần vừa qua. Hanna thấy vô cùng sung sướng trước những tiến bộ đáng kinh ngạc của mọi người. Và quan trọng hơn cả, không khí căn phòng đã hoàn toàn đổi khác. Điều này thật khó tin vì chỉ một tháng trước đây, ai cũng cảm thấy buồn bã và bất lực.

Jack bước đến và ngồi xuống bên cạnh Hanna, đủ gần để họ có thể nói chuyện mà không bị ai nghe thấy.

“Tôi đã chấm dứt hợp đồng sớm với Anya. Hôm nay là ngày làm việc cuối cùng của cô ấy.”

“Anh nói gì? Mấy trang web mẫu nhìn rất tuyệt mà!”

“Đúng, nhưng tự tôi có thể chỉnh sửa chúng khi cần. Công việc của cô ấy không còn là P1 (ưu tiên phải làm) nữa và cũng không đóng góp gì cho OKRs nữa.”

Hanna nhìn thấy vài lá trà trôi dưới đáy ly, trong lòng cô cuộn lên một cảm giác bất an.

“Thôi nào! Đừng lo lắng! Thiết kế là công việc sáng giá nhất Thung lũng này đây! Cô ấy tìm được chỗ khác rồi. Nếu chúng ta không giữ vững công ty này, không chỉ có mình cô ấy cần tìm việc đâu.”

Hanna khẽ mỉm cười: “Anh hiểu ý tôi rồi đấy.”

Cả đội đã đưa ngày thứ Sáu vào nhịp độ hằng tuần. Vào thứ Hai, họ sẽ cùng nhau lên kế hoạch và cam kết thực hiện. Họ cũng có những cuộc tranh cãi mà mọi công ty non trẻ đều có. Và rồi vào mỗi thứ Sáu, tất cả lại cùng nhau liên hoan, ăn mừng những gì đã đạt được. Có lúc, họ cảm thấy như mình chẳng bao giờ có thể với tới OKRs, “ngày thứ Sáu chiến thắng” (cách mọi người vẫn gọi) sẽ là một động lực phi thường, đem đến niềm hy vọng giúp cả nhóm bước tiếp. Tất cả đều mong muốn đạt được thành tích nào đó để chia sẻ vì thế họ đều làm việc vô cùng chăm chỉ trong suốt cả tuần. Cả đội cảm thấy như họ đang nắm trong tay một phép màu.

Hạnh phúc liệu có bền lâu?

Sau một quý, cả đội đã có buổi đánh giá tiến độ rất khác. Họ đạt được tất cả Kết quả then chốt. Ai cũng vô cùng hân hoan và hào hứng chuyện trò.

Nhưng Raphael lại dội một gáo nước lạnh: “Này cả nhà, tôi thấy thế này không ổn. Chúng ta có đang ù lì quá không?”

“Ù lì là sao?”, Jack hỏi.

“Anh biết đấy, chúng ta cảm thấy tự hào vì những mục tiêu biết chắc sẽ làm được thay vì những mục tiêu nhiều thách thức hơn.”

Cả phòng chìm vào im lặng. Hanna khẽ nghiêng răng. Cô âm thầm nghĩ cách phá vỡ bầu không khí “mất hứng” này.

Jack bỗng lên tiếng: “Được rồi, vậy lần tới chỉ cần đặt ra những mục tiêu khó hơn là được. Chúng ta sẽ lại ăn mừng vào những ngày thứ Sáu. Chấp hết!”. Lời lẽ “đao to búa lớn” của Jack khiến mọi người bật cười. Cả đội ngồi xuống bàn bạc, cùng nhau đặt ra những mục tiêu khó chưa từng có.

Hanna, sáu tháng sau

Trong quý tiếp theo, mọi người họp lại để đánh giá những mục tiêu vừa qua. Như Hanna dự đoán, bản họp không còn đủ chỗ cho tất cả mọi người. Carol ngồi bên nhóm dịch vụ khách hàng trên những ghế dựa vào tường, phía sau nhóm kinh doanh. Mindy, thành viên mới của nhóm dịch vụ khách hàng, chẳng ngại ngần ngồi tán tỉnh Frank. Dù họ chỉ đạt được hai Kết quả then chốt, nhưng Hanna không quá lo lắng. Hai Kết quả còn lại quá khó, nên nếu đạt được, Hanna mới thực sự thấy băn khoăn.

Jack gần như nhún nhảy khi hướng dẫn cả đội thiết lập những mục tiêu cho quý tới. Từ giờ, tất cả các nhà cung ứng đều có thể tự đặt hàng trên trang web, việc này giúp TeaBee trở thành doanh nghiệp mới dẫn đầu thị trường.

Trong khi đó, Raphael đã bay sang Argentina để liên hệ với những người trồng trà. Giờ họ đã hợp tác được với nhà sản xuất trà Yerba Mate để cung cấp trà thảo mộc cho các nhà cung ứng. Sarah, trưởng nhóm marketing, đã có sẵn một kế hoạch để tạo nên cơn sốt cho trà Yerba Mate.

Tuy nhiên không phải chuyện nào cũng đáng ăn mừng. Như Sheryl, vì cảm thấy chán nản nên sau khi giải quyết xong những vấn đề khó khăn, cô quyết định nghỉ việc. Sheryl rời đi, giữa những lời nhắc nhở không mệt mỏi của Raphael về Mục tiêu của công ty và cả những buổi liên hoan ăn mừng thành quả vào mỗi thứ Sáu, còn đội kỹ thuật ở lại vẫn không ngừng nỗ lực và phát triển. TeaBee trở thành một nơi tuyệt vời để làm việc và là chỗ dựa đáng tin cậy cho những người trồng trà trên thế giới.

Hanna, một năm sau

Hanna ngồi trên ghế, nhìn chăm chăm vào e-mail. Xong xuôi rồi. Họ đã được cấp thêm vốn! Công ty cũng được hơn một tuổi. Cô nhìn quanh để tìm các cộng sự. Jack và Raphael ngồi trước máy tính, Raphael đang chỉ trỏ gì đó trên màn hình. “Đừng có làm dơ màn hình của tôi!”, Jack la to rồi cả hai cùng cười phá lên.

Hanna thở phào nhẹ nhõm. Mọi việc đã dễ dàng hơn nhiều. Mỗi tuần, họ cùng nhau chia sẻ những mục tiêu. Mỗi tuần, họ hỗ trợ và thúc đẩy nhau hoàn thành công việc. Mỗi tuần, những con số cứ thế tăng lên. Hanna nhìn hai cộng sự vui vẻ trao đổi về giao diện mới. Mọi thứ thật suôn sẻ. Ngay cả những bất đồng ý kiến cũng dễ giải quyết hơn trước rất nhiều.

Hanna tựa lưng vào ghế, tay ôm tách trà Long Tỉnh thơm lừng. Có lẽ cô nên để dành tin tốt này cho ngày mai. Ngày mai là thứ Sáu, là ngày ăn mừng “chiến thắng”. Sẽ có nhiều điều để nói lắm đây.

Một mục tiêu hiệu quả phải đủ ngắn gọn để mọi người có thể ghi nhớ.

Những mục tiêu tuyệt vời sẽ truyền cảm hứng nhưng cũng mang tính định hướng. Kết quả then chốt là những thử thách khó, nhưng không phải bất khả thi, tại đó bạn thấy mình có nguy cơ thất bại 50%.

KHUNG CÔNG VIỆC ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC SỰ TẬP TRUNG TUYỆT ĐỐI.

Vì sao chúng ta thường không đạt được mục tiêu?

Ai cũng có mục tiêu riêng. Có thể là một chuyến du lịch tới Thái Lan hay kế hoạch học thêm một nghiệp vụ nào đó. Thế nhưng, năm tháng trôi qua, nó vẫn mãi chỉ là mục tiêu chưa thành hiện thực.

Nếu là CEO hay quản lý công ty, bạn sẽ có những mục tiêu cho tổ chức. Bạn muốn chuyển hướng sang thị trường mới, định hình thay đổi, hay bồi đắp năng lực cho những khía cạnh mà công ty bạn còn yếu kém như thiết kế hay dịch vụ khách hàng v.v.. Thế nhưng kể cả trong những công ty thành công nhất, vẫn có những việc lý ra phải thực hiện nhưng lại không bao giờ được hoàn thành.

Vì sao vậy? Nếu quan trọng đến thế, tại sao chúng không được hoàn thành? Tôi tin rằng, tất cả đều xuất phát từ năm lý do sau đây.

Thứ nhất: Chúng ta không sắp xếp thứ tự ưu tiên cho mục tiêu

Có một câu nói như thế này: “Nếu cái gì cũng quan trọng thì thật ra chẳng cái nào quan trọng cả”. Chúng ta thường cảm thấy mục tiêu nào cũng quan trọng. Thế nhưng, thay vì lựa chọn, tôi đề nghị bạn sắp xếp chúng theo mức độ quan trọng. Một khi xác định thứ tự ưu tiên, bạn cứ tuân tự làm từng việc thì khả năng thành công sẽ cao hơn nhiều.

Đối với một công ty cũng như vậy. Với số lượng lớn nhân sự, bạn nghĩ mọi người sẽ đạt được rất nhiều mục tiêu, nhưng thực tế không phải vậy. Một công ty phải tự vận hành mọi việc. Mỗi ngày, mọi người đều phải làm rất nhiều việc để duy trì hoạt động ổn định của công ty: nhập thông tin đơn hàng, chăm sóc khách hàng, kiểm tra phần cứng v.v.. Nếu bạn cứ ra rả về cả tá mục tiêu phải

thực hiện thì sẽ chẳng có việc nào xong cả.

Bạn hoàn toàn có thể hướng sự tập trung của mọi người vào những mục tiêu lớn, thay vì những công việc vụn vặt thường ngày bằng cách xác định duy nhất một bộ Mục tiêu và Kết quả Then chốt.

Thứ hai: Chúng ta chưa truyền đạt mục tiêu một cách trọn vẹn và ấn tượng

“Khi bạn bắt đầu thấy mệt mỏi với việc cứ phải nhắc đi nhắc lại, lúc đó mọi người mới bắt đầu lắng nghe.”

Jeff Weiner, CEO của LinkedIn.

Một khi đã chọn mục tiêu mà cả đội cần tập trung thực hiện, bạn cần phải nhắc đi nhắc lại để kích lệ tinh thần của mọi người mỗi ngày. Đừng chỉ đơn thuần nói về nó, bạn nên đan xen lời nhắc nhở ấy vào mọi khía cạnh trong công việc. Những bước tiến gần hơn đến mục tiêu cần phải được ghi nhận trong các cuộc họp và e-mail tổng kết hàng tuần. Các dự án cần phải được đánh giá xem có đang hướng đến mục tiêu không. Đặt ra mục tiêu để rồi lãng quên nó là cách dễ nhất để đi đến thất bại.

Bằng cách liên tục nhắc đến mục tiêu trong các buổi họp đầu tuần, trong e-mail cập nhật tiến độ hàng tuần, những buổi liên hoan, chúng ta có thể đảm bảo mục tiêu luôn in sâu trong tâm trí của mọi người và mọi hoạt động của công ty.

Thứ ba: Chúng ta không có kế hoạch cụ thể để hoàn thành công việc

Một khi đã xác định mục tiêu duy nhất, chúng ta thường nghĩ chỉ cần có quyết tâm là đủ! Cứ bắt tay vào làm là được, đúng không? Sai hoàn toàn các bạn ạ.

Khi ai đó muốn giảm cân, chế độ ăn kiêng sẽ giúp họ nhiều hơn là quyết tâm. Khi ai đó muốn khỏe mạnh hơn, một huấn luyện viên thể lực cũng tốt hơn là quyết tâm. Bởi quyết tâm là một nguồn lực có hạn. Điều này đã được trình bày trong một nghiên cứu rất nổi tiếng của Roy Baumeister vào năm 1996. Theo đó, những đối tượng không được ăn củ cải có thể dành gấp đôi lượng thời gian để cố giải những bài toán khó, so với những đối tượng không được ăn bánh quy sô-cô-la nóng giòn vừa mới ra lò. (Thế tôi mới biết rằng, mọi người không cần quá cố gắng để nhìn ăn củ cải.) Sau một ngày làm việc không ngừng nghỉ, tiếp nhận và trả lời hàng trăm e-

mail, thật khó để mọi người không bị sao lãng bởi những thứ dễ chịu hơn, ví dụ như một miếng bánh ga-tô ngon lành.

Bạn cần phải có một quy trình xác định rõ công việc cần làm và giữ cho bản thân không chệch hướng, kể cả khi mệt mỏi. Quy trình sẽ nhắc nhở bạn những điều cần thực hiện trong những lúc muốn buông xuôi. Về cơ bản, hệ thống OKRs chỉ giúp bạn thiết lập những mục tiêu dài hạn nhằm nâng cao năng lực của công ty mà thôi. Nhưng những khía cạnh xung quanh – như cam kết, ăn mừng, kiểm tra – mới giúp bạn đảm bảo quy trình hướng đến mục tiêu, ngay cả khi bị sao lãng.

Thứ tư: Chúng ta không dành thời gian cho những việc quan trọng

“Những việc quan trọng ít khi là việc khẩn cấp, còn việc khẩn cấp lại ít khi là việc quan trọng.”

Dwight Eisenhower

Ma trận Eisenhower là một công cụ quản lý phổ biến. Hầu hết mọi người đều phí phạm thời gian cho những việc không quan trọng và cũng chẳng hề khẩn cấp. Có bao nhiêu người thực sự xem xét những việc cần phải làm một cách nghiêm túc và lên lịch trình cho chúng? Người ta thường cố gắng hoàn thành những việc khẩn cấp trước, bất kể chúng có quan trọng hay không vì ai cũng cảm nhận rõ áp lực thời gian. Những công việc quan trọng sẽ mãi nằm ở thì tương lai, trừ khi chúng ta tạo ra áp lực thời gian cho chúng. Nếu không, chẳng có gì được hoàn thành. Hãy xác định thời gian để thực hiện những việc quan trọng.

Không có công cụ nào thúc đẩy chúng ta mạnh mẽ hơn hạn chót. Bằng cam kết hướng đến mục tiêu trong mỗi buổi họp đầu tuần, chắc chắn bạn sẽ luôn theo sát quy trình công việc.

Thứ năm: Chúng ta bỏ cuộc thay vì kiên trì

“Những gia đình hạnh phúc đều giống nhau; nhưng các gia đình bất hạnh sẽ bất hạnh theo những cách khác nhau.”

Leo Tolstoy

Khi làm việc với khách hàng để triển khai hệ thống OKRs, tôi vẫn thường đưa ra cảnh báo: quý vị sẽ không thành công ngay từ đầu. Tất cả đều thất bại, nhưng họ thất bại theo những cách rất khác nhau.

Có công ty thấy nhân viên rất ỳ lì nhưng họ vẫn đạt được tất cả Kết quả then chốt ngay từ lần đầu chẳng qua vì chúng quá dễ. Đây là kiểu công ty sợ thất bại và không hề biết mục tiêu dài hạn nhằm nâng cao năng lực. Trong lần tiếp theo, họ cần phải đưa ra những mục tiêu khó hơn để thúc đẩy bản thân.

Có công ty thì ngược lại, không ai đạt được Kết quả then chốt vì họ đặt ra mục tiêu quá khó so với khả năng. Đây là kiểu công ty “ảo tưởng sức mạnh”. Họ cần biết năng lực thật sự của mình đến đâu.

Tuy nhiên, nguyên nhân thất bại phổ biến nhất là do không có sự giám sát thường xuyên. Tôi thấy rất nhiều công ty thiết lập Mục tiêu và Kết quả then chốt, song lại bỏ quên chúng suốt cả quý. Cho đến tuần cuối cùng của quý, dường như họ mới hốt hoảng nhận ra chẳng có chút tiến triển nào.

Tuy nhiên, những công ty thành công luôn có chung một điểm: họ đều thử lại lần nữa. Hy vọng duy nhất cho sự thành công chính là lòng kiên trì. Điều đó không đồng nghĩa với việc mù quáng lặp đi lặp lại sai lầm bởi như thế chẳng khác nào mất trí. Thay vào đó, bạn sẽ theo dõi sát sao xem cái gì hiệu quả, cái gì không, từ đó tăng cường những việc hiệu quả, giảm những việc vô ích. Cốt lõi của thành công chính là sự học hỏi.

Con đường dẫn tới thành công

Thật ra không có gì phức tạp cả. Chỉ là khó. Rất khó là đằng khác. Bạn cần phải lựa chọn mục tiêu quan trọng nhất, không nên tham lam, phi thực tế và cũng không nên cố gắng hoàn thành hết tất cả cùng lúc. Bạn cần suy tính rõ ràng và liên tục truyền tải thông điệp cho đến khi mọi người có chung nhận thức. Chúng ta cần dành thời gian hoàn thành mục tiêu, thay vì ngồi đó chờ đợi một ngày mai không bao giờ đến. Bạn cần có một kế hoạch giúp mình tiến bước, kể cả khi mỗi một hay nản lòng. Và bạn phải sẵn sàng đón nhận thất bại, sẵn sàng học hỏi, sẵn sàng làm lại từ đầu.

Chúng ta bắt đầu hành trình đi đến ước mơ bằng những mong muốn, nhưng chúng ta có đến được đó hay không là nhờ vào sự tập trung, kế hoạch và học hỏi.

Trước khi thiết lập OKRs, hãy xem lại sứ mệnh

Hầu hết các công ty khởi nghiệp đều khẳng định cho rằng họ không cần một sứ mệnh. Đây chỉ là điều hay được tuyên truyền trong các công ty lớn và không phải điều mà những công ty theo hướng tinh gọn cần quan tâm. Nhưng đây là một quan niệm hết

sức sai lầm. Hầu hết các công ty khởi nghiệp đều bắt đầu với một sứ mệnh, cho dù nó có được trình bày rõ ràng hay không.

Nếu bạn nghĩ đơn thuần rằng thành lập một công ty chỉ để kiếm tiền, bạn đã nhầm. Theo nghiên cứu gần đây của Công ty luật Allmand, 90% các doanh nghiệp khởi nghiệp gặp thất bại. Nếu đây là kết quả bạn muốn, tốt hơn hết bạn nên an phận trong một công ty tư vấn ở Phố Wall. Nhưng nếu muốn thay đổi thế giới – một mục tiêu thoát nghe rất nực cười – thì bạn chẳng còn cách nào khác là mở một công ty để làm điều đó. Hay nói cách khác, bạn cho rằng thế giới cần thay đổi. Và như thế, bạn đã đặt ra một sứ mệnh.

Người sáng lập có thể bắt đầu bằng một ý tưởng như: “Học sinh lựa chọn được giáo viên giỏi bằng cách nào?”, hay “Tôi ước mình biết cách dễ hơn để chia sẻ video của bản thân với gia đình ở Phần Lan?” hoặc “Tôi ước có thể thưởng thức một ly trà ngon trong quán cà phê ưa thích”. Sau khi tìm tòi một chút, bạn nhận ra có một thị trường cũng đang cần giải pháp cho vấn đề tương tự. Cuối cùng, tất cả sẽ dẫn đến một sứ mệnh: “Chọn người dạy cho bạn biết điều bạn cần”, hay “Kết nối với gia đình ở xa một cách dễ dàng nhờ chia sẻ dữ liệu” hoặc “Đem trà ngon đến cho người yêu trà”. Không nhất thiết phải là những điều thật phức tạp và dài dòng, có thể chỉ là những điều giản đơn, dễ nhớ, đóng vai trò như kim chỉ nam khi bạn cần đưa ra quyết định.

Một sứ mệnh hiệu quả phải đủ ngắn gọn để mọi người có thể ghi nhớ. Những sứ mệnh tuyệt vời sẽ truyền cảm hứng nhưng cũng mang tính định hướng. Sứ mệnh của Google ấn tượng đến mức ngay cả những người không thuộc công ty cũng biết đến: “Sắp xếp nguồn thông tin trên thế giới và giúp chúng trở nên hữu dụng, dễ tiếp cận”.

Sứ mệnh của Amazon: “Trở thành công ty quan tâm đến khách hàng nhất thế giới, nơi mọi người có thể tìm kiếm và khám phá bất cứ thứ gì họ muốn mua qua mạng đồng thời nỗ lực mang lại cho khách hàng mức giá thấp nhất có thể”. Như vậy, dù bạn có quên đi những phần còn lại thì cụm từ “quan tâm đến khách hàng nhất thế giới” vẫn khiến bạn nhớ mãi.

Sứ mệnh của Zynga đơn giản hơn: “Kết nối thế giới thông qua những trò chơi”. Nếu uống cà phê ở chuỗi cửa hàng của Philz, bạn có thể hỏi bất kỳ nhân viên nào về sứ mệnh của công ty và sẽ nhận được câu trả lời như sau: “Giúp mọi người có một ngày tốt đẹp hơn”.

Sứ mệnh phải ngắn gọn và dễ nhớ. Khi đã đặt ra câu hỏi cho công việc hằng ngày, sứ mệnh sẽ là điều đầu tiên trong tâm trí giúp bạn tìm thấy câu trả lời.

Để đặt ra sứ mệnh, hãy bắt đầu với công thức thế này:

Chúng tôi [giảm tải những khó khăn/cải thiện cuộc sống] cho [thị trường tiềm năng] bằng cách [những giải pháp giá trị được đề xuất].

Rồi sau đó chỉnh sửa và tinh giản. Như các bạn thấy trong một số sứ mệnh ngắn gọn bên trên, chỉ giải pháp thôi là đủ.

Tôi biết, trong quá trình vận hành công ty, các bạn có thể muốn thay đổi thị trường hay mô hình kinh doanh, nhưng hãy cố gắng giữ nguyên sứ mệnh trong ít nhất năm năm. Sứ mệnh và Mục tiêu trong mô hình OKRs có một số điểm chung: đầy khát vọng và dễ nhớ. Điểm khác biệt duy nhất chính là thời gian. Mục tiêu sẽ theo bạn trong một quý hoặc một năm. Sứ mệnh thì lâu dài hơn.

Sứ mệnh giúp bạn không đi chệch hướng. Hệ thống OKRs cung cấp những cột mốc và sự tập trung. Hệ thống OKRs không có sứ mệnh chẳng khác nào có xăng mà không có xe. Tất cả sẽ trở nên rối rắm, mù mờ và tiềm ẩn nguy cơ sụp đổ. Khi đã có một sứ mệnh, việc chọn lựa các Mục tiêu cho mỗi quý sẽ dễ dàng hơn. Bạn không còn phải lựa chọn giữa vô số tình huống khả dĩ. Bạn phải liên tục trao đổi về điều sẽ đưa sứ mệnh tiến về phía trước. Sẽ có tranh cãi về hậu quả của những quyết định, nhưng khi mọi thứ ổn định, bạn có thể chọn ra điều duy nhất quan trọng cần phải làm, bởi bạn biết mình đang đi đâu.

Những yếu tố cơ bản của OKRS

Phương pháp OKRs nhằm thiết lập mục tiêu đã được các công ty như Google, Zynga, General Assembly cùng nhiều tổ chức khác áp dụng và nó đang lan truyền mạnh mẽ ở những công ty thành công tại Thung lũng Silicon. Những công ty áp dụng phương pháp này mọc lên như nấm sau mưa.

OKRs là viết tắt của Objectives (Mục tiêu) và Key Results (Kết quả Then chốt). Mô hình OKRs hiện nay ít nhiều đã được chuẩn hóa. Mục tiêu là tiêu chí định tính và Kết quả then chốt (thường đề ra ba kết quả) là tiêu chí định lượng. Chúng được dùng để hướng sự tập trung của nhóm hay cá nhân vào một mục tiêu quan trọng duy nhất. Mục tiêu được thiết lập trong một khoảng thời gian, thường là một quý. Kết quả then chốt sẽ cho bạn biết mình đã đạt

được Mục tiêu khi tới hạn hay chưa.

Mục tiêu nên là một câu ngắn gọn đáp ứng những yêu cầu sau:

- Định tính và truyền cảm hứng

Mục tiêu được thiết kế để khiến mọi người hào hứng ra khỏi nhà mỗi sáng. Trong khi các CEO hay chủ tịch vô cùng phấn khích với tỷ lệ khách hàng tiềm năng chuyển đổi thành khách hàng thực tế đã tăng lên 3% thì đối với những nhân viên bình thường, chỉ cần hiểu được ý nghĩa của sứ mệnh hay thấy được một sự tiến bộ nhỏ đã là tốt rồi. Hãy sử dụng những từ ngữ quen thuộc với nhóm. Nếu họ muốn dùng những từ ngữ “trẻ trung” vui vẻ, đừng ngần ngại.

- Ràng buộc về thời gian

Bạn cần có một mục tiêu trong tương lai gần, ví dụ, mục tiêu cần được hoàn thành trong một tháng hoặc một quý. Nếu phải mất cả năm để thực hiện, thì đó không còn là Mục tiêu nữa mà đã trở thành một chiến lược hay thậm chí là một sứ mệnh.

- Các đội có thể độc lập thực hiện

Vấn đề này hiếm khi xuất hiện tại các công ty khởi nghiệp, nhưng ở các công ty lớn thì ngược lại do các phòng ban có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Mục tiêu của bạn phải thật sự là của bạn và đừng viện cớ: “Mục tiêu của chúng tôi không thành vì không được đội marketing hỗ trợ”.

Mục tiêu cũng giống như sứ mệnh, chỉ tồn tại trong khoảng thời gian ngắn. Một Mục tiêu hiệu quả sẽ truyền cảm hứng cho cả đội, được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định và có thể được những người thiết lập độc lập hoàn tất.

Sau đây là một số Mục tiêu hiệu quả:

- Chiếm lĩnh thị trường bán lẻ trực tiếp sản phẩm cà phê cho doanh nghiệp ở khu vực South Bay.
- Ra mắt một MVP (sản phẩm khả dụng tối thiểu) tuyệt vời.
- Thay đổi thói quen sử dụng phiếu mua hàng ở Palo Alto.
- Chốt khách hàng mục tiêu và chinh phục họ trong quý tới.

Còn dưới đây là những Mục tiêu không đúng:

- Doanh thu tăng lên 30%.
- Tăng gấp đôi lượng khách hàng.
- Gọi thêm 5 triệu đô-la tiền vốn.

Tại sao chúng lại là những mục tiêu không đúng? Vì trên thực tế, chúng chỉ là những Kết quả then chốt mà thôi.

Kết quả then chốt

Kết quả then chốt sẽ định lượng tất cả những ngôn từ đầy cảm hứng phía trên. Bạn xác định Kết quả then chốt chỉ với một câu hỏi đơn giản: “Làm sao chúng ta biết mình đã đạt được Mục tiêu?”

Chúng giúp bạn hiểu rõ ý nghĩa của những từ “tuyệt vời”, “chiếm lĩnh” hay “chinh phục”. Thông thường bạn sẽ có ba Kết quả then chốt. Chúng cần dựa trên những giá trị đo lường được, bao gồm:

- Sự tăng trưởng
- Sự gắn bó của khách hàng
- Doanh thu
- Hiệu suất
- Chất lượng

Điều khiến mọi người bối rối là đo lường chất lượng. Nó có vẻ không phải công việc dễ dàng. Nhưng với những công cụ như NPS¹, việc đó hoàn toàn khả thi.

¹ NPS hay Net Promoter Score, chỉ số đo lường sự hài lòng và mức độ khách hàng sẵn sàng tiếp tục sử dụng sản phẩm, dịch vụ và giới thiệu cho người thân, bạn bè, đồng nghiệp. Bạn có thể tìm hiểu thông tin chi tiết hơn về NPS trong bài “The Only Number You Need to Grow” (Con số duy nhất bạn cần để tăng trưởng), thuộc bộ Harvard Business Review, xuất bản tháng 12 năm 2003. (TG)

Nếu khôn ngoan khi lựa chọn Kết quả then chốt, bạn có thể cân bằng những nguồn lực như sự tăng trưởng và hiệu suất/doanh thu và chất lượng, bằng cách đảm bảo mỗi nguồn lực đều có lực lượng đại diện.

Mục tiêu “Ra mắt một MVP tuyệt vời” có thể bao gồm những Kết quả then chốt sau đây:

- 40% người dùng quay trở lại hai lần trở lên trong một tuần.
- Chỉ số NPS là 8.
- Tỷ lệ chuyển đổi là 15%.

Bạn đã thấy chúng khó đến mức nào chưa?

Kết quả Then chốt phải khó, nhưng không bất khả thi

OKRs luôn xác lập những mục tiêu dài hạn. Có một cách áp dụng tuyệt vời là đặt mức độ tự tin 5/10 cho mỗi bộ OKRs.

Mức độ tự tin 5/10 có nghĩa: khả năng đạt được mục tiêu là 50/50. Khi mức độ tự tin là 1/10 có nghĩa “không bao giờ làm được đâu”. Còn khi mức độ tự tin là 10/10 có nghĩa “chúng ta chắc chắn sẽ đạt được!”. Nhưng điều đó lại cho thấy, bạn đang đặt ra những mục tiêu quá dễ dàng, dẫn đến tình trạng ù lì, thụ động. Trong những công ty có văn hóa thưởng phạt, các nhân viên sẽ nhanh chóng kết luận rằng họ không nên thử nghiệm bất cứ điều gì mới mẻ. Nếu muốn đạt được những thành tựu lớn lao, bạn phải học cách tiến xa hơn bất kỳ ai, một cách an toàn.

Khi xác định Kết quả then chốt, bạn cần tìm kiếm các cột mốc để thúc đẩy bản thân và nhóm làm những việc thách thức hơn nhưng không phải bất khả thi. Cột mốc đó chính là nơi bạn thấy mình có nguy cơ thất bại 50%.

Hãy nhìn lại những Kết quả then chốt của mình. Nếu trong lòng bạn dấy lên cảm giác kiểu như: “Chúng ta cần phải phấn đấu hết sức để đạt được kết quả này”, có lẽ bạn đã chọn đúng Kết quả then chốt rồi đấy. Còn nếu bạn nhìn vào OKRs và nghĩ “thôi tiêu rồi”, nghĩa là nó quá khó. Còn nếu bạn nghĩ “à, cũng chỉ cần cố gắng xui thôi”, tức là nó quá dễ.

Điều gì giúp OKRS phát huy hiệu quả?

Mô hình OKRs “thác nước”.

Công ty nên thiết lập một bộ OKRs chung và từng bộ phận sẽ tạo bộ OKRs riêng để cùng hướng tới bộ OKRs chung. Mỗi nhóm có thể tập trung vào bộ OKRs riêng nhằm tới một Kết quả then chốt hoặc cố gắng hỗ trợ cho cả bộ OKRs chung. Ví dụ, bộ phận kỹ thuật nhận thấy mức độ hài lòng của khách hàng liên quan tới tốc độ truy cập trang web (và điều này hoàn toàn hợp lý). Vì thế, họ có thể thiết lập bộ OKRs như sau:

Hiệu suất khi công ty ra mắt tương đương với một công ty đã hoạt động.

- Đảm bảo 99,8% thời gian hoạt động.

- Thời gian hồi đáp khách hàng dưới 1 giây.

- Thời gian tải trang web trong tích tắc (đo lường bởi khảo sát, cần 90% người dùng nói thời gian tải trang web là “ngay tức thì”)

(Vì tôi không phải dân kỹ thuật nên bạn đừng cười nếu Kết quả then chốt này quá khó nhé!)

Như các bạn thấy, có một số bộ phận như quản lý sản phẩm, sẽ dễ dàng đưa ra những OKRs phù hợp với OKRs chung. Nhưng những phòng ban khác thì cần phải đào sâu phân tích hơn một chút để đảm bảo mục tiêu của họ đang hỗ trợ mục tiêu chung của công ty. Phần lớn các chỉ tiêu OKRs đến từ những cuộc tranh luận về điều gì là quan trọng nhất, làm sao để đo lường chúng và chúng sẽ tác động thế nào đến những bộ phận có tiêu chuẩn riêng, không liên quan đến những mục tiêu chung.

Các bộ phận như dịch vụ khách hàng, thiết kế và kỹ thuật thường phải tư duy nhiều hơn trong việc tìm ra OKRs phù hợp hướng đến mục tiêu chung. Nhưng việc đó là hoàn toàn xứng đáng. Liệu bộ phận dịch vụ khách hàng có thể thuyết phục những khách hàng đang bất mãn chỉ thêm tiền cho một dịch vụ tốt hơn không? Liệu bộ phận thiết kế có thể tạo ra giao diện hướng dẫn đẹp mắt giúp giữ chân khách hàng không? Hay bộ phận kỹ thuật có thể làm gia tăng sự hài lòng của khách hàng bằng một thuật toán nào đó không? Không bộ phận nào là ốc đảo cả.

Tương tự, mỗi cá nhân cũng nên thiết lập bộ OKRs riêng để phát triển bản thân và hỗ trợ cho những mục tiêu chung của công ty. Nếu OKRs của công ty xoay quay việc mua bán và sáp nhập, một giám đốc sản phẩm có thể sẽ xác định mục tiêu cho bản thân là “Đạt doanh thu thật cao”. Cô ấy sẽ chọn những Kết quả then chốt như: hoàn thành khóa huấn luyện bán hàng với điểm số cao và cải thiện tỷ lệ chuyển đổi đối với sản phẩm đang triển khai.

OKRs cá nhân sẽ tập trung vào việc cải thiện bản thân, cũng như cải thiện sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Đó cũng là món quà hỗ trợ nhà quản lý đang gặp khó khăn với những nhân viên “cá biệt”. Trong quá trình thiết lập OKRs cá nhân, nhà quản lý có thể làm việc với nhân viên đó để tìm ra những mục tiêu giúp giải quyết vấn đề của họ, trước khi họ bột phát những hành vi vô kỷ

luật. Để tránh sự buộc tội thiên vị khi kế hoạch không tiến triển, nhà quản lý cần đặt ra những Kết quả then chốt có thể đo lường được.

OKRs là một phần trong nhịp độ làm việc hằng ngày

Khi không đạt được Mục tiêu, lý do thường xuất phát từ việc mọi người thiết lập OKRs vào đầu quý, sau đó quên bằng chứng. Trong ba tháng này, họ quay cuồng với những yêu cầu từ đồng nghiệp, những bài báo CEO yêu cầu đọc và lọc thông tin, trả lời phản nản của khách hàng v.v.. Luôn có vô vàn công việc khiến bạn mất thời gian dù chẳng đem lại thành công. Tôi khuyên bạn nhắc đi nhắc lại OKRs của công ty trong mỗi e-mail cập nhật thông tin và cuộc họp hằng tuần (nếu có). Điều chỉnh mức độ tự tin vào mỗi tuần. Thảo luận về việc vì sao chúng lại tăng lên hoặc giảm xuống.

OKRs truyền tải một mục tiêu rõ ràng, ổn định

Đừng thay đổi OKRs vào giữa quý. Nếu bạn nhận ra mình thiết lập một bộ OKRs không phù hợp, hãy chấp nhận tiếp tục và chờ kết quả rồi rút kinh nghiệm cho lần sau. Không đội ngũ nào thành công ngay lần đầu tiên. Thay đổi giữa chừng sẽ làm mất tập trung, thứ được coi là cốt lõi của hệ thống OKRs. Thay đổi giữa chừng cũng khiến mọi người không còn nghiêm túc khi thực hiện OKRs nữa.

Hãy chuẩn bị để... ngã thật ĐAU!

Thành thật mà nói: Chẳng ai ưa thất bại. Thung lũng Silicon tràn ngập những lời vàng ý đẹp về thất bại, nhưng sự thật thì chẳng ai thích nó cả. OKRs không chỉ đơn thuần là đạt được mục tiêu, mà còn là mỏ neo giúp bạn nhận ra năng lực của mình. Thất bại chính là dấu hiệu tích cực cho sự cải tiến. OKRs giúp bạn nhận ra bản thân có thể làm được nhiều điều hơn mình tưởng. Nếu muốn bay lên cung trăng, có thể bạn sẽ không tới nơi, nhưng hãy nhìn quang cảnh tuyệt vời xung quanh mà xem!

OKRs không chỉ đơn thuần là đạt được mục tiêu, mà còn là mỏ neo giúp bạn nhận ra năng lực của mình. Thất bại chính là dấu hiệu tích cực cho sự cải tiến.

OKRs cho đội ngũ phụ trách sản phẩm

Trong suốt 30 năm qua, Marty Cagan là nhà quản trị, chịu trách nhiệm định hình và xây dựng sản phẩm cho một số công ty thành công nhất trên thế giới, bao gồm Hewlett-Packard, Tập đoàn Truyền thông Netscape, America Online và eBay.

OKRs là một công cụ tổng quát có thể áp dụng cho bất kỳ thành viên hay vị trí nào trong tổ chức, thậm chí bạn có thể sử dụng nó cả trong đời sống cá nhân. Tuy nhiên, cũng như mọi công cụ khác, chúng ta vẫn cần cân nhắc để áp dụng sao cho hiệu quả nhất. OKRs đã mang lại những thành công đáng kể cho nhiều tổ chức, đặc biệt trong lĩnh vực sản phẩm công nghệ, không phân biệt quy mô lớn nhỏ. Các đội ngũ hay tổ chức này đã học được những bài học quan trọng trong việc cải tiến khả năng áp dụng của mình.

Vị trí trung tâm trong một tổ chức sản xuất chính là đội ngũ phụ trách sản phẩm (còn được gọi là nhóm sản phẩm then chốt, nhóm sản phẩm chuyên dụng hay biệt đội sản phẩm). Đội ngũ phụ trách sản phẩm bao gồm nhiều cá nhân với năng lực đan xen, thường có một giám đốc sản phẩm, một nhà thiết kế sản phẩm và nhóm nhỏ các kỹ sư. Thi thoảng còn có thêm những thành viên với chuyên môn đặc biệt như chuyên gia dữ liệu, chuyên viên nghiên cứu người dùng hay kỹ sư kiểm tra tự động hóa. Mỗi nhóm phụ trách sản phẩm thông thường sẽ chịu trách nhiệm cho những phần quan trọng trong quá trình chào bán sản phẩm hoặc công nghệ sản xuất. Ví dụ, một nhóm phụ trách mảng ứng dụng trên điện thoại, nhóm khác phụ trách mảng an ninh công nghệ và một nhóm khác nữa phụ trách công nghệ tìm kiếm, v.v.

Điều cốt lõi là, tuy họ có những kỹ năng chuyên biệt, đến từ những bộ phận chức năng khác nhau, nhưng tất cả sẽ cùng ngồi

lại để làm việc, giải quyết những vấn đề về công nghệ hay khó khăn trong kinh doanh. Những tổ chức lớn thậm chí thường có từ 20-50 nhóm đa chức năng, mỗi nhóm hoạt động ở một lĩnh vực khác nhau và đều có những mục tiêu riêng. Vấn đề họ phải giải quyết chính là làm sao để truyền đạt và theo dõi những OKRs đã đặt ra. OKRs của mỗi nhóm cũng giúp đảm bảo họ đang hướng về mục tiêu chung của công ty. Hơn thế nữa, khi quy mô của tổ chức tăng lên, OKRs sẽ ngày càng trở thành công cụ thiết yếu cho mỗi nhóm sản phẩm để thấy được sự đóng góp của họ vào cái chung, cũng như những công việc cần hợp tác giữa các nhóm và tránh sự trùng lặp.

Tôi cần phải giải thích điều này thật cặn kẽ vì khi các tổ chức lần đầu áp dụng OKRs, họ thường có xu hướng để từng bộ phận chức năng thiết kế OKRs cho cả công ty. Ví dụ, bộ phận thiết kế có thể đặt ra Mục tiêu liên quan đến việc chuyển sang một thiết kế tương tác mới; bộ phận kỹ thuật có thể đặt ra Mục tiêu liên quan đến việc tăng quy mô và hiệu suất của mô hình xây dựng; bộ phận chất lượng sẽ đặt ra Mục tiêu kiểm tra và triển khai hệ thống tự động hóa.

Vấn đề nằm ở chỗ, mỗi thành viên trong từng nhóm cũng chính là thành viên của cả bộ phận sản phẩm đa chức năng. Nhóm sản phẩm có những Mục tiêu liên quan đến kinh doanh (ví dụ như giảm chi phí cho khách hàng, tăng số lượng người dùng mỗi ngày hoặc tiết kiệm thời gian hướng dẫn sử dụng cho khách hàng mới), nhưng mỗi người trong nhóm lại có OKRs riêng do giám đốc bộ phận áp đặt.

Giả sử công việc của kỹ sư chỉ là nghiên cứu giao diện, còn nhà thiết kế chỉ phụ trách thiết lập trang web tương tác mới còn nhân viên đảm bảo chất lượng phải cập nhật tình hình trang thiết bị. Dù chúng thực sự cần thiết, nhưng lại khiến cơ hội giải quyết những vấn đề chung mà doanh nghiệp đặt ra cho nhóm đa chức năng không cao. Trong trường hợp này, mâu thuẫn thường xuyên xảy ra, vì những thành viên ở các nhóm sản phẩm không biết mình cần phải dành thời gian cho công việc gì, dẫn đến sự bối rối, bực tức và thất vọng về bản thân và lãnh đạo.

Nhưng chúng ta có thể dễ dàng tránh khỏi điều này.

Nếu bạn đang triển khai OKRs cho bộ phận sản phẩm, hãy nhớ rằng chúng phải tập trung vào công việc chuyên môn của họ. Hướng sự chú ý của mọi người trong bộ phận sản phẩm vào những Mục tiêu của nhóm. Nếu những bộ phận khác (như thiết

kế, kỹ thuật hay kiểm định chất lượng) có những Mục tiêu chuyên môn quan trọng, chúng cần được các trưởng nhóm thảo luận và sắp xếp thứ tự ưu tiên, sao cho phù hợp với những Mục tiêu chung của doanh nghiệp, phối hợp nhịp nhàng với Mục tiêu có liên quan của nhóm sản phẩm.

Bạn cũng nên lưu ý, việc quản lý của những bộ phận chức năng đặt ra Mục tiêu riêng cho nhóm của họ là điều hết sức bình thường. Bởi họ đâu có tranh chấp gì và cũng không phải thành viên nhóm sản phẩm. Ví dụ, trưởng nhóm thiết kế trải nghiệm người dùng phụ trách chiến lược chuyển đổi sang thiết kế tương tác với khách hàng; trưởng nhóm kỹ thuật phụ trách chiến lược quản lý các khoản nợ kỹ thuật², trưởng nhóm sản phẩm phụ trách truyền tải tầm nhìn sản phẩm, hay trưởng nhóm quản lý chất lượng phụ trách lựa chọn thiết bị kiểm tra tự động.

² Nợ kỹ thuật là bất kỳ mã hay đoạn code được thêm mà có thể làm mất nhiều công sức và thời gian để sửa chữa sau đó nhằm mục đích đạt được những lợi ích nhanh chóng. (ND)

Khi từng thành viên (như kỹ sư, nhà thiết kế hay quản lý sản phẩm) đặt ra những Mục tiêu liên quan đến phát triển cá nhân (chẳng hạn như cải thiện kiến thức trong lĩnh vực công nghệ nào đó) thì đó cũng không phải việc gì to tát. Miễn sao những Mục tiêu ấy không phải là gánh nặng hay cản trở trách nhiệm của họ đối với Mục tiêu chung.

Điều cốt yếu khi thiết lập dòng chảy OKRs cho một công ty sản xuất, chính là chúng cần xuất phát từ các nhóm trực tiếp phụ trách sản phẩm cho đến toàn công ty.

OKRs rất phù hợp để xác lập mục tiêu, nhưng nếu không có hệ thống hỗ trợ, nó cũng sẽ thất bại. Cam kết với công ty, cam kết với đồng nghiệp và cam kết với tương lai mà các bạn cùng chia sẻ. Đừng quên nhắc lại lời hứa đó hằng tuần.

Thiết lập nhịp độ công việc

Khi thất bại trong việc áp dụng OKRs, rất nhiều công ty đổ lỗi cho hệ thống. Nhưng không hệ thống nào hoạt động hiệu quả nếu bạn không thực sự sâu sát. Nếu nghĩ rằng chỉ cần đặt ra mục tiêu vào đầu quý, rồi ngồi đó mong chờ phép màu xuất hiện thì bạn quả thật ngây thơ. Như tôi đã đề cập trong câu chuyện về công ty của Hanna và Jack, việc thiết lập nhịp độ “cam kết – ăn mừng” là điều rất quan trọng.

Scrum là một kỹ thuật mà các kỹ sư dùng để cam kết tiến bộ và cùng hỗ trợ, nhắc nhở nhau trong công việc. Mỗi tuần, một kỹ sư sẽ chia sẻ về những điều vừa diễn ra trong tuần vừa qua, những điều họ cam kết thực hiện trong tuần tới, những khó khăn cản trở họ đạt được mục tiêu. Trong các doanh nghiệp lớn, họ còn tổ chức những buổi “scrum của scrum” để các bộ phận cùng cam kết và nhắc nhở nhau đạt được mục tiêu. Chẳng có lý do gì để những nhóm đa ngành khác không thể làm điều tương tự.

Đầu tuần cam kết

Vào thứ Hai hằng tuần, nhóm nên họp lại để kiểm tra tiến độ thực hiện OKRs và cam kết triển khai những nhiệm vụ giúp công ty đạt được mục tiêu. Tôi khuyến nghị bạn sử dụng mô hình bốn phần, bao gồm:

- Định hướng cho tuần mới: Liệt kê 3-4 điều quan trọng nhất hướng đến mục tiêu bạn cần thực hiện trong tuần. Thảo luận xem chúng có giúp bạn tiến gần hơn đến Mục tiêu chung không.
- Dự đoán cho tuần mới: Nhóm của bạn cần biết những công việc nào cần hỗ trợ hay chuẩn bị không?
- Tình trạng phần đầu tới mục tiêu: Nếu bạn đặt ra mức độ tự tin là 5/10, chỉ số này tăng lên hay giảm xuống? Thảo luận vì sao vấn đề đó diễn ra.

- Các chỉ số sức khỏe: Chọn ra hai điều bạn muốn giữ lại. Điều gì bạn không thể làm sai? Mối quan hệ cốt lõi với khách hàng là gì? Sự ổn định của mã code ra sao? Hay sức khỏe và tinh thần của mọi người trong nhóm như thế nào? Hãy tìm hiểu xem mọi việc bị chệch hướng từ khi nào và bàn bạc về chúng.

Công việc ưu tiên trong tuần	Mức độ tự tin
P1 Chốt hợp đồng với TLM Foods. P1 Bàn mô tả kỹ thuật chi tiết tính năng đặt hàng mới. P1 Phỏng vấn ba ứng viên tiềm năng nhất cho vị trí nhân viên kinh doanh.	Mục tiêu: Xác lập giá trị của một công ty cung cấp trà hảo hạng đối với các nhà cung ứng. KQTC: Tỷ lệ tái đặt hàng 85% 5/10 KQTC: Tỷ lệ tự đặt hàng qua trang web 20% 5/10 KQTC: Doanh thu quý đạt 250.000 đô-la 5/10
Dự án cho bốn tuần tới	Tình trạng sức khỏe
Nhắc nhở khách hàng tái đặt hàng. Giao diện tự đặt hàng cho các nhà phân phối. Số liệu về doanh thu bán trà của các nhà phân phối. Tuyển trưởng nhóm dịch vụ khách hàng.	Sức khỏe của nhóm Màu vàng Nhóm đang gặp khó khăn với những thay đổi trong định hướng. Màu xanh Mức độ hài lòng của các nhà phân phối

Đây chính là công cụ trao đổi hữu hiệu. Bạn sẽ bàn luận về những vấn đề như:

- Những công việc ưu tiên có đưa chúng ta đến gần với các chỉ tiêu OKRs không?
- Vì sao mức độ tự tin của chúng ta sụt giảm? Ai có thể giúp chúng ta?
- Chúng ta đã chuẩn bị gì cho những nỗ lực mới? Nhóm marketing có biết nhóm sản phẩm đang phụ trách công việc gì không?
- Chúng ta đang vắt kiệt sức của mọi người hay để mặc mã code liên tục bị lỗi?

Khi nhóm họp, bạn có thể sử dụng mô hình bốn phần này để thảo luận, hoặc tóm tắt về tình hình công ty. Sau đó, bổ sung những tài liệu quan trọng về các chỉ số, chuỗi dự án và những thông tin cập nhật liên quan. Mỗi công ty sẽ có mức độ chấp nhận khác nhau với các cuộc hội họp.

Hãy cố gắng đơn giản hóa hết sức có thể. Hội họp quá nhiều chỉ khiến các nhân viên phải cố gắng chứng tỏ thành tích của mình bằng cách liệt kê từng việc nhỏ nhặt nhất. Hãy tin tưởng đội ngũ của bạn sẽ đưa ra được những quyết định đúng đắn trong công

việc hằng ngày. Khuyến khích mọi người hỗ trợ lẫn nhau để cùng đạt được những mục tiêu chung đã cam kết.

Giảm bớt những công việc ưu tiên và cập nhật thông tin một cách ngắn gọn.

Dành thời gian nhiều hơn cho các cuộc trò chuyện. Chỉ cần dành ra một phần tư thời gian cho phần chuẩn bị và ba phần tư thời gian cho phần thảo luận những bước tiếp theo, thì bạn đã làm đúng rồi đấy. Nếu cuộc họp kết thúc sớm, đó cũng là một dấu hiệu tốt. Vì đôi khi bạn dự tính dành ra 1 giờ để họp cũng không có nghĩa bạn phải sử dụng cho hết.

Cuối tuần liên hoan

Khi đặt ra mục tiêu quá cao, mọi người thường thất bại. Đúng là chúng ta nên đặt ra mục tiêu cao, nhưng nếu thất bại mà không biết đã làm được tới đâu thì rất khó chịu. Đó là lý do vì sao việc tổ chức liên hoan vào ngày thứ Sáu rất quan trọng.

Trong ngày này, các đội có thể trình bày bất cứ bản demo nào họ làm được. Các kỹ sư có thể cho mọi người xem một phần nội dung code họ đang viết, các nhà thiết kế có thể trình bày những trang web mẫu hay sơ đồ. Mỗi nhóm đều nên chia sẻ điều gì đó. Nhóm bán hàng có thể nói về những khách hàng mà họ đã chốt được hợp đồng, nhóm dịch vụ khách hàng chia sẻ những trường hợp được họ hỗ trợ thành công, nhóm phát triển kinh doanh thì chia sẻ về các thương vụ mua bán. Việc này đem lại nhiều lợi ích. Thứ nhất, bạn bắt đầu có cảm giác như mình là một phần của đội chiến thắng. Thứ hai, các nhóm bắt đầu mong đợi mình có gì đó để chia sẻ. Họ sẽ tìm kiếm chiến thắng. Cuối cùng, cả công ty sẽ hiểu công việc mọi người làm hằng ngày và biết trân trọng thành quả của nhau.

Mời mọi người vài lon bia, bánh trái hay bất cứ món ưa thích nào vào ngày thứ Sáu cũng là điều rất quan trọng. Vì việc này cho thấy họ được quan tâm. Nếu nhóm của bạn quá nhỏ và không đủ kinh phí, bạn có thể mời mọi người đóng góp chút ít để liên hoan. Nhưng khi nhóm đã lớn mạnh, công ty nên thanh toán phần chi phí này để thể hiện thiện chí hỗ trợ. Hãy luôn nhớ: Con người mới là tài sản lớn nhất. Sao bạn lại không đầu tư vào họ chứ?

OKRs rất phù hợp để xác lập mục tiêu, nhưng nếu không có hệ thống hỗ trợ, nó cũng sẽ thất bại như bất kỳ quy trình đang “sốt” nào khác. Cam kết với công ty, cam kết với đồng nghiệp và cam kết

với tương lai mà các bạn cùng chia sẻ. Đừng quên nhắc lại lời hứa đó hằng tuần.

Điều cốt yếu khi thiết lập dòng chảy OKRs cho một công ty sản xuất, chính là chúng cần xuất phát từ các nhóm trực tiếp phụ trách sản phẩm cho đến toàn công ty.

Cách tổ chức một cuộc họp thiết lập OKRs

Thiết lập OKRs không dễ vì nó đòi hỏi bạn phải hiểu thật rõ công ty và đề dẫn đến những cuộc tranh luận gay gắt về đường lối. Hãy sáng suốt khi chủ trì cuộc họp để đạt được những kết quả tốt nhất. Bạn sẽ gắn chặt với những OKRs này trong suốt ba tháng tới đây.

Đừng mời quá nhiều người tham dự, nếu có thể chỉ nên có tối đa 10 người. CEO nên chủ trì cuộc họp, cùng với sự tham gia của ban quản trị cấp cao. Cắt hết điện thoại và máy tính đi. Như vậy, mọi người mới có thể tập trung và cuộc họp cũng diễn ra nhanh chóng hơn.

Vài ngày trước buổi họp, hãy khuyến khích tất cả nhân viên gửi ý kiến đóng góp cho Mục tiêu chung của công ty. Nhớ đừng gia hạn quá lâu, một ngày là nhiều rồi. Bạn đâu muốn làm chậm tiến độ của mình phải không? Trong một công ty quá bận rộn, “để sau” cũng có nghĩa là “không bao giờ”.

Phân công cho ai đó (một nhà tư vấn hay trưởng bộ phận) thu thập những ý kiến hay nhất và phổ biến nhất.

Bạn nên dành ra khoảng bốn tiếng rưỡi cho cuộc họp. Chia cuộc họp ra làm hai phiên, mỗi phiên họp dài hai tiếng, với 30 phút giải lao.

Mục tiêu của bạn: Làm sao để không kéo dài sang phiên thứ hai. Hãy thật tập trung.

Mỗi trưởng bộ phận phải chuẩn bị một hoặc hai bộ OKRs để thảo luận tại cuộc họp. Tập hợp những ý kiến hay nhất từ các nhân viên, nhóm quản lý và viết lên giấy nhớ. Bạn có thể dùng giấy nhớ với nhiều kích cỡ và màu sắc khác nhau, nhưng hãy dùng loại lớn

nhất để viết Mục tiêu.

Sau đó, nhờ cả đội dán những mảnh giấy này lên tường, lược bỏ những ý kiến giống nhau. Tìm kiếm những ý kiến cho thấy sự lo lắng dành cho một mục tiêu cụ thể. Những Mục tiêu gần giống nhau cũng nên được kết hợp lại. Sau đó, sắp xếp chúng theo mức độ quan trọng. Cuối cùng, chọn ra ba mục tiêu quan trọng nhất.

Bàn bạc. Tranh luận. Thậm chí là tranh cãi. Xếp hạng ưu tiên. Và lựa chọn.

Tùy vào tốc độ làm việc của nhóm, bạn có thể kết thúc phần này chỉ trong vòng một tiếng hoặc qua giờ giải lao.

Sau đó, yêu cầu tất cả các thành viên trong ban quản trị liệt kê càng nhiều chỉ số dùng để đo lường Mục tiêu càng tốt. Liệt kê tự do là một kỹ thuật của Tư duy Thiết kế, nghĩa là bạn thoải mái viết ra những ý tưởng liên quan đến chủ đề. Mỗi ý tưởng nên được ghi lên một mảnh giấy nhỏ, nhờ đó bạn có thể dễ dàng sắp xếp, loại bỏ hay chỉnh sửa chúng nếu muốn.

Cách này hiệu quả hơn brainstorming nhiều, bởi chúng sẽ cho bạn những ý tưởng hay ho và đa dạng hơn. Cho các nhóm thêm thời gian để họ cảm thấy thoải mái, tối đa 10 phút. Bạn cần thu thập càng nhiều ý tưởng càng tốt.

Tiếp đến, bạn sẽ sắp xếp chúng theo sơ đồ quan hệ (Affinity Map). Đây là một công cụ khác nằm trong Tư duy Thiết kế, trong đó, bạn sẽ nhóm những ý tưởng có sự tương đồng lại với nhau. Nếu có hai người cùng viết DAU (Daily Active Users – người dùng tương tác hằng ngày), bạn có thể xếp chồng hai mảnh giấy đó lên nhau. Xem như đây là hai phiếu bình chọn cho chỉ số DAU. DAU, MAU (Monthly Active Users – người dùng tương tác hằng tháng), WAU (Weekly Active Users – người dùng tương tác hằng tuần) đều là những chỉ số đo lường mức độ gắn bó của khách hàng, bạn có thể đặt chúng gần nhau. Cuối cùng, bạn đã chọn ra được ba kiểu chỉ số.

Trước tiên, hãy viết Kết quả then chốt dưới dạng ẩn số X, ví dụ “X doanh thu”, X giao dịch” hay “số lượng DAU đạt X”. Việc này sẽ dễ dàng hơn nếu mọi người trao đổi trước về tiêu chí cần đo lường, rồi mới đến giá trị cần có cho các tiêu chí được chọn. Hãy bàn bạc từng việc một.

Theo kinh nghiệm phổ biến, tôi khuyến nghị bạn nên đặt ra một chỉ tiêu về tính hữu dụng, một chỉ tiêu về doanh thu và một chỉ

tiêu về mức độ hài lòng cho các Kết quả then chốt; nhưng đương nhiên không phải lúc nào chúng cũng phù hợp với Mục tiêu. Mục đích là tìm ra những cách thức đo lường mức độ thành công phù hợp, để chúng ta có thể duy trì hiệu quả trong suốt quý. Ví dụ, nếu có đến hai chỉ tiêu doanh thu, nghĩa là phương pháp của bạn đang có sự thiên lệch. Chỉ tập trung vào doanh thu sẽ khiến nhân viên bỏ qua những khía cạnh khác trong hệ thống và hấp tấp xúc tiến những giải pháp gây tổn hại đến thiện chí quay trở lại của khách hàng.

Sau đó, xác định giá trị cho các Kết quả then chốt. Nhớ phải đưa ra những mục tiêu khó mà bạn nghĩ mình chỉ nắm được 50% cơ hội thành công. Hãy thách thức mọi người. Ai là túi cát ừ lì? Ai thích an toàn? Ai dám “chơi lớn”? Giờ chính là lúc để tranh luận, chứ không phải đợi đến giữa quý.

Cuối cùng, dành ra năm phút để bàn bạc về bộ OKRs cuối cùng. Mục tiêu có truyền cảm hứng và khao khát cho mọi người không? Các Kết quả then chốt thực sự phù hợp chưa? Chúng khó quá hay không? Bạn có thể phấn đấu vì chúng trong suốt ba tháng không?

Điều chỉnh cho đến khi mọi người thấy ổn thỏa. Bước ra khỏi phòng họp và cùng bắt tay thực hiện.

Bạn có thể tìm bảng sắp xếp công việc theo mô hình OKRs trên trang web:

<http://eleganthack.com/an-OKRs-worksheet>

Kết nối mục tiêu kinh doanh với OKRs của các bộ phận

Đôi khi những bộ phận như thiết kế, kỹ thuật, tài chính hay dịch vụ khách hàng không biết đóng góp vào các mục tiêu chung của doanh nghiệp bằng cách nào. Nhờ đặt ra những câu hỏi về sự đóng góp của mọi người và khích lệ tư duy sáng tạo, bạn sẽ nhận được rất nhiều sự hỗ trợ từ họ. Dưới đây là ví dụ của Ben Lamorte, một nhà huấn luyện phương pháp OKRs, về cuộc trò chuyện giữa ông với trưởng nhóm kỹ thuật.

Ví dụ về buổi tập huấn sử dụng OKRs: Định lượng đóng góp của bộ phận kỹ thuật vào doanh thu bán hàng

Từ Ben Lamorte, người sáng lập trang OKRs.com

Ben Lamorte đã tập huấn cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cách xác định và đo lường những bước tiến trên con đường tiến tới mục tiêu quan trọng nhất của họ. Đến nay, ông đã tập huấn cho hàng trăm nhà quản lý và hàng chục tổ chức.

Để biết thêm thông tin chi tiết về Ben, hãy truy cập trang web www.OKRs.com.

Chúng ta hãy xem xét một cuộc trò chuyện trong buổi tập huấn OKRs thực tế để thấy rằng, khi các phòng ban được tự đặt ra OKRs thì chất lượng và hiệu quả của những OKRs này sẽ vượt xa trường hợp khi bị CEO áp đặt. Dưới đây là một phần buổi tập huấn cho bộ phận kỹ thuật của một công ty phần mềm lớn.

Phó giám đốc kỹ thuật (PGĐKT): Mục tiêu chính của tôi là hỗ trợ bộ phận kinh doanh đạt được chỉ tiêu.

Huấn luyện OKRs (HLV): Vào cuối quý, làm sao anh biết bộ phận kỹ thuật đã hỗ trợ cho bộ phận kinh doanh đạt được chỉ tiêu hay

chưa?

PGĐKT: Hừm, câu hỏi này hay đấy. (Im lặng hồi lâu)

HLV: Được rồi, anh có thể kể tên một khách hàng đã giao dịch với công ty trong năm vừa qua, do bộ phận kỹ thuật tích cực hỗ trợ quá trình bán hàng không?

PGĐKT: Thực ra, chúng tôi cũng không rõ. Nhưng nếu có được dữ liệu đó thì hay quá. Chúng tôi không giúp đỡ được nhiều lắm cho việc chốt hợp đồng của bộ phận kinh doanh, chúng tôi chỉ hỗ trợ chung chung thôi.

Phó giám đốc kỹ thuật tiếp tục đề xuất những Kết quả then chốt sau đây:

“Hỗ trợ bộ phận kinh doanh chuyển đổi năm khách hàng tiềm năng lớn trong quý II”

“Tập huấn cho bộ phận kinh doanh vào cuối quý II”

Dù hai Kết quả này thể hiện được mối liên quan trực tiếp, nhưng chúng lại không thể đo lường. Chúng ta hãy xem, huấn luyện viên OKRs sẽ giúp Phó giám đốc kỹ thuật chuyển đổi hai Kết quả then chốt này thành những chỉ tiêu có thể đo lường như thế nào nhé!

Kết quả thứ nhất: “Hỗ trợ bộ phận kinh doanh chuyển đổi năm khách hàng lớn của quý II”

HLV: Điểm khác biệt giữa khách hàng tiềm năng lớn và nhỏ là gì? (Làm rõ bằng cách chỉ ra sự mập mờ)

PGĐKT: À, không có nhiều điểm khác biệt.

HLV: Anh và Phó giám đốc phụ trách kinh doanh từng thảo luận và thống nhất về khái niệm “khách hàng tiềm năng lớn” chưa? (Đảm bảo thống nhất thông tin để đưa ra mục tiêu phù hợp giữa các phòng ban)

PGĐKT: Vậy có thể tạm định nghĩa “khách hàng tiềm năng lớn” như sau: “Doanh thu đạt từ 100.000 đô-la trở lên cho năm thứ nhất”. Sau đó, chúng tôi sẽ trao đổi với Phó giám đốc kinh doanh.

HLV: Anh đã bao giờ đo lường mức độ hỗ trợ của nhóm mình đối với nhóm kinh doanh chưa? (Khai thác số liệu trong quá khứ để xem Kết quả then chốt này có thể đo lường không).

PGĐKT: Chưa bao giờ.

HLV: Sự hỗ trợ của bên kỹ thuật cho bên kinh doanh mang lại kết quả gì? (Dự đoán trước giúp tập trung vào kết quả, không phải nhiệm vụ)

PGĐKT: Giúp duy trì quy trình bán hàng hoặc giúp chốt thêm hợp đồng.

HLV: Nếu có tới năm cuộc gọi hỗ trợ bán hàng gặp trục trặc thì sao? Chúng ta sẽ vẫn đạt được mục tiêu này chứ? (Đưa ra câu hỏi về điều kiện giới hạn để đảm bảo sự hỗ trợ phù hợp).

PGĐKT: Không, khi bị mất khách hàng vì lý do kỹ thuật thì đó không thể xem là thành công. Vậy có thể sửa lại thế này: “Hỗ trợ cho bên kinh doanh đạt ít nhất 100.000 đô-la doanh thu trong năm thứ nhất và không gặp quá ba lỗi kỹ thuật dẫn đến mất khách hàng”.

HLV: Dù Kết quả đã đi đúng hướng, nhưng nghe có vẻ hơi tiêu cực. Tôi đề xuất một Kết quả tích cực hơn như sau: Đạt được tỷ lệ “không mắc lỗi kỹ thuật” tối thiểu. Ví dụ, nếu chúng ta có mười kế hoạch và tám trong số đó thành công mà không gặp lỗi kỹ thuật thì tỷ lệ “không mắc lỗi kỹ thuật” sẽ là 80%. (Bạn cần đảm bảo Kết quả then chốt phải mang tính tích cực)

Phó giám đốc rất thích ý tưởng về tỷ lệ không mắc lỗi kỹ thuật. Theo kết quả của buổi tập huấn OKRs, Phó giám đốc kỹ thuật đã đồng ý với Phó giám đốc kinh doanh về tỷ lệ không mắc lỗi kỹ thuật, coi nó là một chỉ tiêu hữu ích giúp đo lường sự hỗ trợ của họ.

Con đường đạt đến OKRs là một chu kỳ học hỏi và cải tiến không ngừng, chứ không phải làm cho xong.

Thời gian thực hiện OKRs

Nếu xác định được OKRs cụ thể, bước tiếp theo là sắp xếp thời gian thực hiện. Giả sử bạn đã hoàn tất chương trình tập huấn và mọi người đều hiểu rõ, cũng như sẵn sàng thực hiện OKRs, tôi đưa ra các giải pháp khuyến nghị sau:

1. Tất cả nhân viên sẽ đóng góp ý kiến về những Mục tiêu mà họ nghĩ công ty nên theo đuổi trong quý tới. Điều này tăng tính cam kết đối với quá trình thực hiện OKRs, cũng như mang lại cái nhìn sâu sắc về văn hóa công ty.

Nếu là công ty lớn, nhân viên có thể gửi đề xuất cho các trưởng nhóm hoặc nhờ các nhà tư vấn tổ chức những buổi khảo sát, thu thập ý kiến, sau đó tổng hợp và trình lên ban quản trị.

2. Ban quản trị nên dành ra nửa ngày thảo luận về các đề xuất Mục tiêu của nhân viên. Vì chỉ có thể chọn ra một mục tiêu duy nhất nên sẽ cần rất nhiều thời gian tranh luận và thống nhất. Sau đó các nhóm sẽ đặt ra những Kết quả then chốt sao cho phù hợp với mục tiêu đó, như tôi đã đề cập.

Tôi thấy có những nhóm chỉ cần 90 phút là hoàn thành xong bộ OKRs. Việc này thường chậm trễ do những nguyên nhân như hoãn hợp, mọi người không có sự chuẩn bị trước và chần chừ không đưa ra quyết định. Đây là những vấn đề thuộc về nhân sự, cần được nhà quản lý giải quyết triệt để. Mục tiêu sẽ quyết định sự sống còn của công ty, vì thế mọi người cần nghiêm túc đóng góp.

3. Sự chuẩn bị của ban quản trị: công bố OKRs cho quý tới trong các báo cáo trực tiếp và yêu cầu các phòng ban cấp dưới xây dựng bộ OKRs riêng. Việc này nên được thực hiện luôn trong buổi họp với trưởng các phòng ban và cũng làm theo quy trình cơ bản: liệt kê tự do, tổng hợp, phân nhóm, xếp thứ tự ưu tiên và lựa chọn.

4. CEO xem xét và phê duyệt các OKRs của từng phòng ban. Mất

khoảng 1 giờ để trao đổi, cộng thêm thời gian bàn bạc với các trưởng phòng đang làm việc từ xa. Vì thế, các bạn nên dành một ngày để tập trung cho việc này.

5. Các trưởng phòng thông báo OKRs của công ty và của phòng ban mình đến các nhóm nhỏ hơn, để họ tự thiết lập OKRs riêng.

6. Nếu công ty muốn định hướng nhân viên xây dựng OKRs cá nhân, hãy thực hiện luôn lúc này. Quản lý trực tiếp sẽ là người xem xét và phê duyệt OKRs cá nhân cho họ.

Đây là thời điểm rất tuyệt vời để tập huấn kỹ càng hơn cho nhân viên, nên hãy tổ chức những cuộc họp 1:1. Đừng chỉ gửi e-mail.

7. Tổ chức cuộc họp bao gồm tất cả nhân viên, trong đó CEO sẽ thảo luận vì sao công ty chọn OKRs này cho quý tới và chỉ ra những ví dụ điển hình. Song song đó, CEO cũng cần đề cập đến OKRs và những thành tích trong các quý trước. Hãy nhớ thể hiện tinh thần lạc quan và quyết tâm.

Đây là nhịp độ điển hình bạn cần duy trì qua các quý. Nếu công ty cần đến hơn hai tuần mới có thể xác định OKRs thì bạn cần phải xem lại thứ tự ưu tiên rồi đấy. Không gì quan trọng hơn việc thiết lập mục tiêu để mọi người cùng chung tay thực hiện.

Chuẩn bị cho quý tới

Nếu duy trì đúng nhịp độ cam kết – liên hoan, thì hai tuần trước khi hết quý là bạn biết công ty có đạt được OKRs hay không. Đừng tự dối lòng rằng công ty có thể tạo ra kỳ tích chỉ trong hai tuần cuối cùng. Chỉ có phép màu mới giúp bạn đạt được một mục tiêu khó khăn trong khoảng thời gian cực ngắn như vậy. Chẳng cách nào trì hoãn điều không thể tránh khỏi.

Hãy thừa nhận bạn không đạt được Kết quả then chốt, hoặc đặt ra những Kết quả then chốt quá dễ dàng. Rút kinh nghiệm và áp dụng bài học đó cho những lần thiết lập mục tiêu sau này.

Con đường đạt đến OKRs là một chu kỳ học hỏi và cải tiến không ngừng chứ không phải làm cho xong. Cho nên nếu không thể đạt được bất kỳ Kết quả then chốt nào, bạn hãy tự hỏi vì sao và bắt tay sửa chữa. Còn nếu bạn đạt được hết thì sao? Hãy đặt ra mục tiêu khó hơn nữa và tiếp tục phấn đấu. Tập trung học hỏi, xử lý công việc hiệu quả hơn và đạt nhiều thành tích hơn để ăn mừng vào mỗi thứ Sáu.

Lần đầu tiên áp dụng OKRs

Lần đầu tiên thử nghiệm OKRs, bạn có thể sẽ thất bại. Đây là một tình huống nguy hiểm bởi lẽ mọi người có thể vỡ mộng và không hào hứng thử lại lần nữa. Bạn hẳn không muốn đánh mất một công cụ hữu ích chỉ vì nó cần thêm thời gian để rèn luyện phải không? Vậy thì có ba cách giúp bạn giảm thiểu rủi ro này:

Hãy bắt đầu với một bộ OKRs đơn giản, duy nhất cho cả công ty. Bằng việc đưa ra mục tiêu đơn giản, nhân viên sẽ hiểu rằng, ban quản trị đang đặt ra những tiêu chuẩn cao. Và trong quý tiếp theo, họ cũng không ngạc nhiên nếu yêu cầu đó vẫn được duy trì. Việc chưa áp đặt OKRs riêng trong lần đầu tiên sẽ giúp đơn giản hóa quá trình thực hiện. Thông qua đó, bạn cũng thấy được ai là người có khả năng thực hiện OKRs và ai cần tập huấn thêm.

Chỉ áp dụng OKRs cho một nhóm trước khi áp dụng cho cả công ty. Hãy chọn một đội ngũ độc lập, có đầy đủ những kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu. Bạn có thể loan truyền tin tức ngay khi họ thành công. Hoặc để họ thử lại thêm vài lần nữa, hoàn thiện cách thức rồi mới áp dụng cho toàn công ty.

Bắt đầu bằng cách áp dụng OKRs cho từng dự án nhằm cho mọi người làm quen với phương thức Mục tiêu – Kết quả trước. GatherContent là một ví dụ điển hình. Mỗi khi có dự án lớn, họ sẽ hỏi nhân viên xem Mục tiêu của dự án là gì và làm sao để biết mình đạt được mục tiêu hay chưa. (Tham khảo thêm trong phần nội dung dưới đây).

Khi khởi động bằng bộ OKRs đơn giản, áp dụng trên quy mô nhỏ và chủ yếu tập trung vào việc học hỏi, bạn có thể tăng cơ hội làm quen và giảm nguy cơ khiến mọi người thất vọng và nhụt chí.

OKRs dành cho MVP

Từ Angus Edwardson, Giám đốc sản phẩm của GatherContent

Tại GatherContent, chúng tôi áp dụng OKRs theo nhiều cách khác nhau và đã thử nghiệm rất nhiều phương án trong những năm qua.

Chúng tôi sử dụng OKRs như một công cụ để điều chỉnh sự tập trung của toàn công ty. Chúng tôi có OKRs cho từng phòng ban để họ được tự chủ trong công việc và cũng áp dụng OKRs cá nhân để giúp nhân viên phát triển bản thân.

Tuy nhiên, việc áp dụng OKRs cho các dự án của đội ngũ phụ trách sản phẩm là phương án hiệu quả và ổn định nhất. Tại GatherContent, chúng tôi yêu cầu tất cả nhân viên phải đưa ra ý tưởng đóng góp xây dựng Mục tiêu và Kết quả then chốt rõ ràng, cụ thể, giúp mọi người hiểu được lý do thực hiện và mong chờ thành công của chúng đến mức nào.

Ngay giữa vòng đời sản phẩm

Tại GatherContent, mọi người cố gắng hạn chế phức tạp hóa những tính năng mới, cho đến khi chúng tôi tìm được một MVP đáng để triển khai. Đội ngũ phụ trách sản phẩm sử dụng hệ thống Kanban, một giải pháp trong phương pháp Lên lịch trình linh hoạt. Với Kanban, tên của tất cả các dự án tiềm năng đều được dán lên tường, rồi các lập trình viên sẽ sắp xếp chúng theo các mục “Cần thực hiện”, “Đang thực hiện” và “Đã thực hiện”.

Khi chuẩn bị triển khai dự án mới, nhóm của tôi sẽ lấy tên MVP đó ra khỏi lộ trình và bắt tay vào phát triển.

Tên của tất cả MVP trên lộ trình đều được thể hiện trong các thẻ Kanban, bao gồm những mục đã được chuẩn hóa như mô tả, yêu cầu hay bất kỳ ghi chú và bản vẽ bổ sung nào khác.

Cấu trúc này giúp chúng tôi dễ dàng trao đổi với toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp về những dự án tiếp theo, đảm bảo công việc được chuyển giao suôn sẻ cho nhóm phát triển. Chúng tôi cũng đặt ra Mục tiêu cho dự án và những Kết quả then chốt với hy vọng sẽ thành công.

Tích hợp OKRs vào thẻ Kanban và buộc các thành viên trong nhóm phải trả lời hai câu hỏi quan trọng trước khi lập trình bất kỳ sản phẩm nào:

1. Với tính năng này, chúng ta muốn đạt được điều gì?
2. Làm sao chúng ta biết mình thất bại hay thành công?

Đây là thẻ của chúng tôi:

Bạn có thể thấy chúng tôi đã thay thế từ “Mục tiêu” bằng một từ hơi khác về ngữ nghĩa một chút, đó là “Giả thuyết”. Điều này sẽ kích lệ tinh thần thử nghiệm của mọi người trong việc phát triển sản phẩm. Thay vì nói “chúng ta phải làm được”, chúng tôi sẽ nói: “tôi nghĩ chúng ta sẽ làm được”. Sau đó, giả thuyết của chúng tôi sẽ được chứng minh là đúng hay sai, như công trình nghiên cứu của những nhà khoa học.

Tính hợp lý

Với những kết quả có được, khi các tính năng được phân tích và truyền đạt rõ ràng, chúng tôi nhận thấy việc áp dụng OKRs mang lại giá trị lớn cho những phần khác trong quy trình.

Sắp xếp thứ tự ưu tiên

Công dụng hết sức rõ ràng của OKRs là chúng giúp ta sắp xếp thứ tự công việc ưu tiên theo một sơ đồ, dựa vào những tác động mong muốn, hay nói cách khác là dựa trên mục tiêu doanh nghiệp.

Kết nối sản phẩm và Mục tiêu của doanh nghiệp

Nếu doanh nghiệp đặt Mục tiêu là gia tăng chỉ số tương tác của khách hàng mới, chúng tôi có thể ưu tiên phát triển những tính năng mà mình nghĩ sẽ có tác động lớn nhất đến khía cạnh này. Đây là một ví dụ tuyệt vời cho việc áp dụng OKRs sâu sát ở từng phòng ban và lôi kéo mọi người cùng điều chỉnh công việc sao cho phù hợp.

Hợp tác với những ý kiến khác

Ai cũng thích nói về tương lai. Dù cùng nhau thảo luận về lộ trình công việc là một điều tuyệt vời, nhưng nếu không có cấu trúc cụ thể, tất cả sẽ rơi vào bế tắc bởi ai cũng có những thiên kiến nhất định trong lĩnh vực chuyên môn của mình. Khi mọi người nắm rõ lý do đằng sau việc phát triển một tính năng nào đó, cùng thứ tự của nó trên lộ trình dự án thì những cuộc họp sẽ trở nên hiệu quả (và êm thấm hơn) rất nhiều.

Nếu có nhân viên nào cho rằng những ý kiến của họ giá trị hơn, bạn chỉ cần trao đổi xem vì sao họ lại nghĩ như vậy (giả thuyết) và nó có giá trị như thế nào (Kết quả then chốt). Điều này sẽ khuyến khích sự hợp tác mang tính xây dựng ở mọi người.

Đo lường và Học hỏi

Đo lường các mục tiêu định tính giúp chúng ta đánh giá kết quả dễ dàng hơn. Đó là tác động lớn nhất. Nhưng trên tất cả, nó giúp chúng ta có cơ hội rút kinh nghiệm từ những kết quả này.

Chúng tôi theo dõi Kết quả then chốt của tất cả MVP và liên tục kiểm tra để xem mình có thể học hỏi được gì không. Chúng tôi đã từng gặp khó khăn khi xác định thời gian đo lường kết quả, vì thế mọi người bắt đầu ấn định thời hạn cho việc này trong từng bộ OKRs.

Khi đến hạn, chúng tôi bắt đầu thu thập kết quả. Tất cả sẽ cùng nhau thảo luận về những mâu thuẫn, kết quả không như ý và cả các bài học rút ra.

Bổ sung OKRs vào thẻ Kanban giúp mọi người sắp xếp công việc hợp lý hơn, học hỏi nhanh hơn và trao đổi hiệu quả hơn. Đó cũng là cách tuyệt vời để phát triển thói quen đặt câu hỏi: “Vì sao mình làm điều này?”

Công việc không nên là một danh sách rời rạc, mà là tổng hợp những bước tiến, đưa mọi người đến gần hơn tới mục tiêu chung. E-mail cập nhật thông tin sẽ nhắc nhở tất cả về điều đó và giúp tránh được tư duy làm cho xong.

Cải thiện e-mail cập nhật hằng tuần với OKRs

Tôi vẫn nhớ lần đầu tiên mình phải viết e-mail cập nhật thông tin. Đó là vào năm 2000, khi tôi chỉ vừa mới được đề bạt lên vị trí quản lý tại Yahoo! và đang điều hành một nhóm nhỏ.

Tôi được yêu cầu “viết một e-mail tóm tắt thành tích của nhóm trong tuần vừa qua, hạn nộp là thứ Sáu”. Bạn có thể tưởng tượng ra cảm giác của tôi lúc đó phải không? Tôi phải cố gắng chứng tỏ nhóm mình đã hoàn thành được nhiều việc! Không chỉ để mọi người phải ngưỡng mộ mà còn để chứng minh chúng tôi cần thêm người. Bạn biết đấy, có nhiều người giỏi hơn trong nhóm, ai mà chả muốn phải không?

Vì thế tôi đã làm một việc mà ai cũng làm: liệt kê từng đầu việc nhỏ nhặt trong e-mail báo cáo, khiến nó dài dằng dặc. Rồi tôi yêu cầu các quản lý khác gửi cho mình những thông tin tương tự. Sau đó, tôi nhét tất cả vào e-mail, biến nó thành một danh sách còn kinh khủng hơn. Rồi tôi gửi cho Giám đốc thiết kế Irene Au và Tổng giám đốc Jeff Weiner (người đã nhẹ nhàng yêu cầu tôi tóm tắt lại tất cả ở trang đầu).

Cứ như thế, tôi chuyển từ công việc này sang công việc khác, viết những bản báo cáo tẻ nhạt dài dằng dặc mà người ta cùng lắm chỉ liếc sơ qua. Có lần, tôi không cần phải viết báo cáo nữa. Công việc của tôi khi ấy là đọc những bản báo cáo mà giám đốc dự án thu thập, kiểm tra lỗi rồi trình lên sếp. Vô tình một tuần tôi quên gửi báo cáo, thế mà chẳng có ai hỏi về chúng cả. Những bản báo cáo chỉ làm lãng phí thời gian của tất cả mọi người.

Rồi năm 2010, tôi vào làm cho Zynga. Có thể còn nhiều điều không hài lòng về họ, nhưng phải công nhận, họ rất giỏi áp dụng những công cụ hữu ích trong vận hành tổ chức. Một trong số đó là những e-mail cập nhật thông tin. Tất cả các e-mail đều được gửi

cho bạn quản lý. Và tôi rất thích đọc chúng. Bạn không nghe nhầm đâu. Tôi thực sự rất thích đọc chúng, kể cả khi phải đọc đến 20 e-mail. Vì sao? Vì chúng chứa đựng những thông tin quan trọng, được sắp xếp rất dễ hiểu. Tôi dùng chúng để biết mình cần phải làm gì và xác định công việc nào đang đi đúng hướng. Xin nhớ rằng, trong những ngày đầu, Zynga là công ty phát triển nhanh nhất tôi từng thấy. Tôi ngờ rằng việc trao đổi thông tin hết sức hiệu quả đã góp một phần không nhỏ vào thành công đó.

Khi nghỉ việc ở Zynga, tôi bắt đầu công việc tư vấn. Tôi chỉnh sửa cấu trúc e-mail cập nhật thông tin cho các công ty, kết hợp với một số mẹo của Lên lịch trình linh hoạt. Và giờ tôi đã có một biểu mẫu đơn giản, hiệu quả phù hợp cho bất kỳ tổ chức nào, dù nhỏ hay lớn.

1. Mở đầu e-mail bằng OKRs và mức độ tự tin của bạn vào thành công của nhóm

Bạn liệt kê OKRs để nhắc nhở mọi người (và đôi khi cả chính mình) lý do cho việc đang làm. Đi kèm theo đó là mức độ tự tin của bạn vào việc có đạt được Kết quả then chốt hay không, với thang đo từ 1-10. Số 1 nghĩa là mục tiêu hoàn toàn bất khả thi và số 10 nghĩa là mục tiêu quá dễ. Hãy đánh dấu mức độ tự tin bằng màu đỏ nếu nó giảm xuống dưới ba và màu xanh khi nó cao trên bảy. Màu sắc giúp dễ nhận diện hơn, khiến cấp trên và đồng nghiệp thấy thoải mái hơn. Mức độ tự tin sẽ giúp bạn và nhóm theo dõi tiến độ và kịp thời sửa chữa khi cần thiết.

2. Liệt kê danh sách những nhiệm vụ ưu tiên của tuần trước và thông báo kết quả đạt được. Nếu chưa đạt được, hãy giải thích lý do ngắn gọn. Mục đích là tìm ra nguyên nhân gây cản trở và cần làm gì để khắc phục. Bạn có thể tham khảo mẫu bên dưới.

3. Liệt kê danh sách những ưu tiên cho tuần tiếp theo. Chỉ cần liệt kê ba công việc ưu tiên cấp độ 1 (P1) và biến chúng thành những thử thách đầy thú vị với nhiều bước thực hiện. “Hoàn thành bản mô tả thông tin kỹ thuật cho dự án xeno” là một ví dụ cho P1. Nó có thể bao gồm cả việc trình bày, xem xét và cuối cùng là đồng thuận. Công việc này cũng cho cấp trên, cũng như các phòng ban khác thấy rằng các bạn đang rất nỗ lực để đạt được mục tiêu.

“Nói chuyện với bên pháp lý” là ví dụ cho một công việc ưu tiên P1 không phù hợp. Vì việc này chỉ mất khoảng nửa giờ, không có kết quả gì rõ ràng và chỉ là một công việc nhỏ nhặt. Hơn thế nữa,

cũng đâu ai biết bạn sẽ nói với bên pháp lý chuyện gì!

Bạn có thể thêm vào vài công việc ưu tiên cấp độ 2 (P2) nhưng chúng đều phải thật hấp dẫn và đáng làm. Ít nhưng có giá trị thì vẫn tốt hơn.

4. Liệt kê những rủi ro hay rào cản có thể xảy ra. Hãy nêu tất cả những vấn đề bạn cần hỗ trợ và không thể tự giải quyết trong các cuộc họp vẫn. Đừng bao giờ đổ lỗi. Quản lý sẽ không muốn trở thành “cô giáo”, phân xử hai cấp dưới cứ suốt ngày chỉ trích “đó là lỗi của anh ta” đâu.

Thêm nữa, bạn nên liệt kê bất kỳ rào cản nào có thể khiến bạn không đạt được mục tiêu đã đề ra – một đối tác kinh doanh liên tục trì hoãn gặp gỡ hay một công nghệ khó cần nhiều thời gian xử lý hơn. Không vị sắp nào thích những rủi ro bất ngờ. Đừng khiến họ sốc khi gặp chúng.

5. Ghi chú. Cuối cùng, nếu có bất cứ vấn đề gì không thuộc danh sách trên nhưng bạn vẫn muốn thêm vào, hãy ghi chú lại. “Thuê được anh chàng tuyệt vời từ Amazon do Jim giới thiệu. Cảm ơn Jim!”. Đây là một ghi chú phù hợp, cũng như “Lời nhắc: thứ Sáu này cả nhóm sẽ đi xem trận đấu của đội Giant”. Hãy viết thật ngắn gọn và chính xác. Đừng giải thích hay khuyên răn dài dòng.

Cấu trúc e-mail như trên cũng giúp giải quyết một thách thức mà các tổ chức lớn thường phải đối mặt: sự hợp tác. Để viết một báo cáo theo kiểu cũ, tôi thường phải yêu cầu các phòng ban gửi báo cáo vào tối thứ Năm để có thời gian tập hợp, kiểm tra, sắp xếp và chỉnh sửa. Nhưng với hệ thống mới này, tôi có thể biết rõ những ưu tiên và đọc báo cáo chỉ để đảm bảo các phòng ban cũng ưu tiên những điều tương tự. Tôi gửi e-mail cho mọi người vào ngày thứ Sáu, rồi nhận lại thông tin từ các phòng ban. Mọi người cùng cam kết một cách thật trung thực và chuyên tâm.

Công việc không nên là một danh sách rời rạc, mà phải tổng hợp những bước tiến, đưa mọi người đến gần hơn tới mục tiêu chung. E-mail cập nhật thông tin sẽ nhắc nhở tất cả về điều đó và giúp tránh được tư duy làm cho xong.

Nỗ lực hợp tác nội bộ là yếu tố then chốt trong năng lực cạnh tranh và cải tiến của doanh nghiệp. Bỏ qua e-mail cập nhật thông tin hàng tuần là một sai lầm lớn về chiến lược. Nếu làm không đúng, việc gửi e-mail cập nhật hàng tuần sẽ gây lãng phí thời gian và nguồn lực. Còn nếu biết tận dụng, nó sẽ trở thành phương tiện

giúp các nhóm kết nối và hỗ trợ đặc lực cho nhau.

Những sai sót phổ biến trong OKRs

Khi giúp các nhóm triển khai OKRs, tôi đã có rất nhiều cuộc trao đổi tuyệt vời về những thách thức họ đã đối mặt. Có những lỗi phổ biến dẫn tới thất bại. Tôi định nghĩa thất bại ở đây chính là, không hoàn thành được bất kỳ OKRs nào, không thể hoàn thành hết tất cả các bộ OKRs hay quá trình thực hiện OKRs không mang lại ảnh hưởng tích cực cho doanh nghiệp.

Bạn đặt ra quá nhiều mục tiêu cho một quý

Hãy cố gắng chỉ đặt ra một mục tiêu. Bạn muốn OKRs phải thật rõ ràng và mọi người đều có thể ghi nhớ đúng không? Nhưng nếu có tới năm bộ OKRs, điều này sẽ không bao giờ xảy ra.

Google có thể sẽ cần nhiều bộ OKRs, vì họ vừa điều hành một công cụ tìm kiếm, một trình duyệt hỗ trợ, vừa muốn tham gia vào lĩnh vực mạng xã hội và cả sản xuất xe tự lái. Hãy thử tưởng tượng xem, họ sẽ ra sao nếu chỉ đặt ra một mục tiêu duy nhất là “Khiến tất cả các sản phẩm được đón nhận nồng nhiệt”. Đội ngũ sản xuất xe tự lái có thể chế tạo ra Kitt, mọi loại xe có “tính cách” và sẽ trở thành bạn đồng hành của người lái. Chiếc xe đó sẽ khá thuận tiện nhưng có thể không phải là thứ thị trường đang cần. Vì thế, nếu công ty của bạn tham gia nhiều ngành nghề kinh doanh thuộc những thị trường rất khác nhau, bạn sẽ cần những bộ OKRs riêng biệt cho từng ngành nghề/thị trường.

Vì vậy, hầu hết các công ty chuyên ngành (và tất cả các công ty khởi nghiệp) sẽ đạt được nhiều lợi ích trong việc thống nhất và tập trung nỗ lực cho một bộ OKRs quan trọng duy nhất.

Bạn thiết lập OKRs cho tuần/tháng

Tôi không hoàn toàn đồng tình với ý kiến cho rằng, các công ty

khởi nghiệp nên áp dụng OKRs trước khi xác định được sản phẩm hay thị trường phù hợp, trừ khi Mục tiêu của họ chính là “tìm kiếm sản phẩm /thị trường phù hợp”. Nếu nhóm của bạn không thể giữ công việc đi đúng hướng trong thời gian lâu hơn một tuần, có lẽ các bạn vẫn chưa sẵn sàng để áp dụng OKRs đâu.

Nếu đã xác định được sản phẩm hay thị trường phù hợp, hãy mạnh dạn cam kết thực hiện OKRs trong vòng ba tháng. Sau tất cả, làm gì có việc thực sự quan trọng có thể hoàn thành trong thời gian ngắn hơn đâu, phải không? Nếu chỉ cần một tuần để hoàn thành, nó chỉ là một nhiệm vụ nhỏ thôi.

Bạn đặt ra một Mục tiêu quá chú trọng vào chỉ số

Đây là thất bại của rất nhiều người có bằng MBA. Bạn yêu thích các con số. Bạn cũng rất thích tiền. Ai cũng vậy nhưng OKRs có vai trò hợp nhất nhiều đội ngũ có chuyên môn khác biệt, bao gồm cả những nhà thiết kế đầy mơ mộng, những kỹ sư thích lý tưởng hóa và những nhân viên chăm sóc khách hàng tận tâm. Do đó, mục tiêu cần phải truyền cảm hứng, khích lệ mọi người hành động, khơi gợi niềm hứng khởi cho một ngày mới với những thử thách mới.

Bạn không xác định mức độ tự tin

Tôi đã nghe rất nhiều câu chuyện về những công ty, nơi mọi người chỉ kỳ vọng đạt được 70% Kết quả then chốt, vì thế họ đặt ra hai kết quả thật dễ và một kết quả thật khó. Nhưng đó đâu phải mục đích chính. OKRs khuyến khích mọi người hướng tới những mục tiêu đầy thử thách, để từ đó biết khả năng thực sự của mình đến đâu.

Xác định mức độ tự tin 5/10, nghĩa là bạn có 50% cơ hội đạt được mục tiêu. Điều đó giúp nâng cao năng lực của bạn.

Bạn không theo dõi sự thay đổi mức độ tự tin

Không gì tệ hơn việc đến tháng cuối cùng của quý mới bất chợt nhận ra mình quên theo dõi tiến độ thực hiện OKRs. Hãy đánh dấu những thay đổi khi bạn nhận được thông tin mới. Nhắc nhở các thành viên trong nhóm nếu mức độ tự tin vẫn mãi giậm chân ở số 5 trong một khoảng thời gian dài. Đề nghị giúp đỡ họ khi cần thiết.

Bạn sử dụng mô hình bốn phần như bản báo cáo bình thường, không phải là tiền đề để trao đổi thông tin

Hãy thảo luận những việc cần phải trao đổi. Những công việc ưu tiên có dẫn dắt mọi người đạt được Kết quả then chốt không? Lộ trình của những dự án sắp tới cần sự hợp tác của mọi người không? Tinh thần và sức khỏe của mọi người thế nào và lý giải tại sao tình trạng ấy xuất hiện?

Bạn chia sẻ những vấn đề căng thẳng trong ngày thứ Sáu

Chúng ta đã có cả tuần căng thẳng với công việc rồi. Hãy khai vài lon bia và cùng ăn mừng những gì đã đạt được. Đặc biệt, nếu không thể đạt được tất cả các Kết quả then chốt, hãy cứ tự hào về những gì đã làm được dù đặt ra mục tiêu cao như thế.

OKRs giúp công ty đạt được những kết quả tốt nhất, chứ không phải những kết quả dễ dàng nhất."

OKRs và đánh giá thường niên

Từ Deidre Paknad, CEO của Workboard

Workboard áp dụng và duy trì OKRs, tích hợp các mục tiêu vào công việc hàng ngày của mọi người và không ngừng mang lại sự minh bạch xuyên suốt tổ chức.

Trong thập kỷ vừa qua, tại một số nơi, mục tiêu kinh doanh dường như đã bị mai một và mất đi sức mạnh kỳ diệu. Trong đời sống cá nhân, chúng chính là khát vọng dẫn dắt những quyết định và đưa đến mục tiêu phấn đấu. Thế nhưng trong công việc, đặc biệt là ở những tập đoàn lớn, phần lớn các nhân viên đang ngày càng ít quan tâm đến hoạt động chung của công ty, ngoại trừ chuyện lương bổng. Một trong những nguồn động lực mạnh mẽ và hứng khởi nhất đã bị loại bỏ trong nhiều tổ chức lớn – đó là nguồn cảm hứng thúc đẩy các cá nhân và lãnh đạo không ngừng phát triển bản thân, phát triển đội ngũ và doanh nghiệp của mình.

Khi năng lực điều khiển mục tiêu chứ không phải mục tiêu điều khiển năng lực, thì người ta chỉ đặt ra mục tiêu vừa đủ để làm đẹp cho bảng đánh giá thường niên. Nếu mục tiêu chỉ xoay quanh việc tiền trả đủ lương cho nhân viên trong 12 tháng tiếp theo, chúng chắc hẳn sẽ rất mơ hồ và yêu cầu thành tích rất thấp. Khi guồng quay kinh doanh tăng tốc, những mục tiêu thường niên sẽ ngày càng xa rời thực tế và chìm vào quên lãng. Điều này không chỉ đúng với các doanh nghiệp lớn, mà ngay cả trong những tổ chức non trẻ, CEO cũng vẫn chỉ chia sẻ mục tiêu với ban quản trị thay vì tất cả nhân viên. Dù là theo cách nào đi chăng nữa, chúng cũng không giúp mọi người đưa ra những quyết định đúng đắn về quản lý thời gian, tập trung công sức và tích lũy cho những mục tiêu lớn.

Làm sao để khôi phục sức mạnh kỳ diệu của Mục tiêu?

Mọi thứ nên bắt đầu bằng việc tinh chỉnh mục tiêu, từ công cụ đánh giá năng lực cho đến công cụ truyền cảm hứng và khuếch đại nó. Tức là bạn phải chuyển đổi mô hình, nhịp độ và mức độ hiện diện của các mục tiêu trong tổ chức. Hãy kết hợp những mục tiêu đầy tham vọng với chỉ tiêu định lượng thách thức, cùng sự theo dõi sâu sát hằng tuần thông qua nhịp độ cam kết – ăn mừng. Từ đó, chúng ta mới có thể đạt được những kết quả tốt trong thời gian ngắn, thay vì kéo dài thời gian và nhận lấy những kết quả kém hơn. Đây không phải là những mục tiêu thụ động, mà cần thật năng động, cụ thể và thực sự truyền cảm hứng cho mọi người mỗi ngày. Chúng phải khơi gợi được niềm khao khát đạt tới thành tích cao, với nhịp độ nhanh gọn. Như vậy mới mang lại sự hài lòng cao hơn và kết quả tốt hơn. Để đặt ra những mục tiêu diệu kỳ như vậy, ta cần thực hiện năm bước sau đây:

Sử dụng Mục tiêu để định nghĩa và định hướng thành công

Mục tiêu sẽ phát huy tác dụng khi chúng truyền cảm hứng và nắm bắt được thiên hướng khao khát sự lớn lao trong mỗi chúng ta. Chúng mô tả thành quả vĩ đại cho từng nhóm và thúc đẩy sự tiến bộ không ngừng ở mọi người. Khi mục tiêu được xác định cụ thể, chúng sẽ giúp cải thiện năng lực đóng góp của mọi cá nhân và chỉ ra được điểm mấu chốt cho các công việc hằng ngày. Bằng việc định nghĩa rõ ràng những mục tiêu ngắn hạn và chỉ số cần có, bạn đã chỉ ra được những công việc cần ưu tiên và cho phép mọi người tập trung vào các hoạt động có giá trị nhất. (Hầu hết các lãnh đạo đều tưởng mọi người đã hiểu rõ mục tiêu mình đề ra, thật ra con số này chỉ là 7%.)

Từ bỏ mô hình xác định mục tiêu kiểu cũ và sử dụng mô hình mới giúp gia tăng hiệu quả

Những kỹ thuật như OKRs giúp công ty đạt được những kết quả tốt nhất, chứ không phải những kết quả dễ dàng nhất. Phương pháp này, kết hợp những tuyên bố đầy tham vọng cùng các chỉ số của Kết quả then chốt, sẽ phản ánh những thành quả tuyệt vời. OKRs mang lại bức tranh rất rõ ràng cho những nỗ lực của nhân viên và chỉ cho họ nên dành thời gian vào những công việc gì, từ đó giúp phá vỡ tình trạng ù lì trong công việc. Trong khi những phương pháp truyền thống khuyến khích mọi người đặt ra những mục tiêu không cao, dễ dàng đạt được, OKRs lại gia tăng độ khó của mục tiêu bằng cách phá vỡ vùng an toàn, hướng đến điều tốt nhất có thể. Khi bạn muốn tối đa hóa khả năng bằng OKRs, hãy tạm gác việc đánh giá năng lực sang một bên.

Quản lý những thành tích hiện tại

Các mục tiêu và OKRs chỉ hiệu quả khi những mục tiêu ngắn hạn (như đạt mức doanh thu nào đó) được kiểm tra hằng tuần, trong suốt 12 tuần của quý. Khi guồng quay hoạt động ngày càng nhanh, các quản lý không thể đợi cả tháng hay cả quý mới phát hiện ra nhóm của mình đã sao lãng khỏi mục tiêu, không thể vượt qua được trở ngại, hay hoàn toàn chệch hướng. Với việc liên tục theo sát các mục tiêu ngắn hạn, bạn có thể giúp mọi người giữ được sự tập trung, dễ dàng dự đoán được kết quả và khích lệ tinh thần trách nhiệm trong họ.

Tra cứu mục tiêu phải nhanh như tra cứu e-mail

Việc tra cứu thông tin về mục tiêu hay tiến độ công việc khi cần chỉ nên thực hiện trong vòng ba giây. Đó cũng là thời gian để họ xem bức e-mail cuối cùng trong hộp thư – hay nói cách khác, mục tiêu của bạn phải cạnh tranh với vô số công việc khác để có được thời gian và sự tập trung của họ. Một nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, những nhân viên có năng lực thường bắt đầu một ngày làm việc bằng cách xem xét những mục tiêu của mình và sắp xếp thời gian sao cho phù hợp. Nếu bạn muốn trở thành một tổ chức tập trung vào mục tiêu, bạn cần phải tạo điều kiện để tất cả mọi người dễ dàng thấy được những mục tiêu đó mỗi ngày.

Mục tiêu không chỉ được truyền tải từ cấp trên xuống, mà còn cả đóng góp từ cấp dưới lên

Ngày nay, rất hiếm công ty phân cấp bậc theo kiểu cũ còn tồn tại. Những tổ chức tập trung vào việc thành lập và lãnh đạo các nhóm đồng cấp nhìn chung tinh gọn và thành công hơn. Khi mục tiêu chỉ thuần túy được cấp trên áp xuống trong các tổ chức lớn, những cơ hội hay thậm chí cả các thị trường tiềm năng có thể bị bỏ lỡ. Nhân tài và ý tưởng lớn có mặt ở khắp nơi trong tổ chức, hãy để nguyện vọng của mọi người được tuôn trào và khi ấy, doanh nghiệp sẽ không ngừng phát triển. Thay vì cứng nhắc áp đặt giả định rằng cấp trên biết hết mọi thứ, việc tập hợp mục tiêu từ nhân viên sẽ giúp những đổi mới không rơi vào bế tắc và suôn sẻ với những tiến bộ mang tính chiến lược.

Làm thế nào để đánh giá năng lực và quyết định xem ai sẽ được thưởng và thăng chức?

Thay vì chỉ triển khai một buổi đánh giá duy nhất, hãy thường xuyên trò chuyện với nhân viên để hướng dẫn và thay đổi cho phù

hợp. Tổ chức những cuộc họp 1:1 ít nhất hai lần/tháng và điều chỉnh dựa trên ba khía cạnh: năng lực làm việc, sự cam kết với công việc và khả năng sắp xếp cho phù hợp với mục tiêu chung. Chúng tôi sử dụng năm cấp độ cho mỗi khía cạnh và đề nghị cả quản lý lẫn nhân viên chia sẻ quan điểm để nhanh chóng xác định những khoảng cách trong nhận thức. Đến cuối năm, nhân viên của bạn đã có 24 cuộc trò chuyện – cơ hội để cải thiện và được công nhận. Đây là một cách thức hỗ trợ thích hợp cho từng nhân viên, giúp xây dựng kỹ năng và cải thiện hiệu suất. Việc đánh giá sẽ rất nhanh gọn bởi những thông tin đều đã được chia sẻ, không có tình huống bất ngờ và chỉ mang tinh thần của một cuộc trao đổi công việc mà thôi.

Tóm lược những nguyên tắc sử dụng OKRs

Chỉ nên đặt ra một bộ OKRs duy nhất, trừ khi bạn có một doanh nghiệp đa ngành. Cái chúng ta cần là sự tập trung.

Hãy dành ra ba tháng cho mỗi bộ OKRs. Nếu có thể hoàn thành nó chỉ trong một tuần thì đó nào có phải là mục tiêu quan trọng?

Đừng đưa bất kỳ chỉ số nào vào Mục tiêu. Mục tiêu là phải truyền được cảm hứng.

Vào buổi họp toàn công ty hằng tuần, hãy xem xét tiến độ của OKRs chung, rồi OKRs từng phòng ban. Đừng bàn luận về OKRs của từng cá nhân ở đây, để dành nó cho cuộc gặp 1:1 thì tốt hơn. Dù gì bạn cũng làm điều đó mỗi tuần mà?

Xác lập OKRs theo trình tự từ lớn đến nhỏ: OKRs chung của công ty, OKRs của từng phòng ban và cuối cùng là OKRs của từng cá nhân.

OKRs không phải việc duy nhất bạn cần làm, nhưng chúng là một trong những điều bạn phải làm. Hãy tin tưởng rằng mọi người hoàn toàn có thể tự lèo lái, đừng nên nhồi nhét từng công việc nhỏ nhất vào OKRs.

Việc kiểm tra OKRs vào ngày thứ Hai nên là một cuộc đối thoại. Hãy nhớ trao đổi về những thay đổi trong mức độ tự tin, các chỉ số sức khỏe doanh nghiệp và những công việc ưu tiên.

Khuyến khích nhân viên đề nghị OKRs cho toàn công ty. Việc lấy ý kiến về OKRs từ nhân viên cũng rất tuyệt vời, không nên chỉ áp đặt từ trên xuống.

Công khai OKRs để mọi người dễ dàng tra cứu khi cần. Google đưa

OKRs lên cả mạng nội bộ.

Liên hoan ăn mừng vào ngày thứ Sáu chính là liều thuốc xoa dịu cho ngày thứ Hai căng thẳng. Hãy để nó diễn ra thật vui vẻ.

Lịch sử hình thành OKRs và những cá nhân đóng góp

Lần đầu tiên tôi biết đến OKRs là khi làm việc cho Zynga. Khung làm việc tổng quát, mà sau này được phát triển thành hệ thống OKRs, khởi nguồn từ việc Andy Grove áp dụng Hệ thống quản lý bằng Mục tiêu của Peter Drucker tại Intel. Sau đó, John Doerr, cựu giám đốc của Intel, và hiện nay đang là đối tác của Kleiner, Perkins, Caufield và Byers, bắt đầu tuyên truyền hệ thống này đến các công ty khởi nghiệp mà ông đầu tư. Một vài công ty trong số đó, như Google, sau đó là Zynga, đã tiếp thu trọn vẹn và sử dụng chúng để thống nhất, cũng như tiếp thêm năng lượng cho công ty. Những doanh nghiệp thành công đó, bao gồm cả LinkedIn (đã áp dụng OKRs sau khi tôi chuyển sang) và General Assembly (nơi tôi từng giảng dạy năm 2013), đã biến OKRs trở thành một động lực tăng trưởng hiệu quả.

Sau khi rời Zynga, tôi thành lập một công ty khởi nghiệp về tư vấn. Tôi thấy không có lý do gì buộc mọi người phải trải qua những khó khăn như mình từng trải qua để học hỏi và rút kinh nghiệm. Điều đầu tiên tôi lưu ý chính là nguy cơ tiềm ẩn của sự thiếu tập trung. Nó có thể mang đến những hệ quả rất đau đớn và nguy hại. Kể cả đối với những công ty khởi nghiệp đã xác định được sản phẩm hay thị trường phù hợp, thì việc hướng mọi người cùng tập trung vào tầm nhìn chung cũng rất đổi khó khăn. Và khi lần gọi vốn tiếp theo đến quá gần, họ buộc phải tìm cách đốc thúc mọi người làm việc. Tôi thường tìm kiếm sự hỗ trợ từ hệ thống OKRs.

Khi áp dụng phong cách quản lý kiểu Zynga cho các công ty khởi nghiệp, tôi thấy mọi người không mấy hào hứng với các buổi họp, cũng lắm chỉ tập trung được khoảng hai tiếng trong những buổi phân tích sâu. Vì thế, tôi cắt ngắn thời gian họp, biến chúng trở thành những buổi thảo luận hằng tuần về tiến độ thực hiện OKRs

của từng phòng ban và của công ty – nó mang lại hiệu quả rõ rệt. Một số công ty sẽ theo dõi tiến độ bằng cách phân tích số liệu, số khác thì thảo luận, nhưng khi bắt đầu với việc xem xét lại các mục tiêu thì sự khác biệt rõ rệt trong cách thực hiện lập tức lộ rõ.

Tất cả những công ty tôi từng cộng tác đều có những buổi liên hoan hằng tuần, một số để ăn mừng ra mắt một sản phẩm nào đó, số khác đơn giản chỉ vì đó là ngày thứ Sáu. Đến một hôm, tôi cộng tác với một công ty khởi nghiệp không có thói quen này. Họ còn rất trẻ và không xem việc liên hoan là hoạt động quan trọng gắn kết mọi người. Vì vậy, tôi đã đề xuất một hình thức phù hợp. Nghe các nhà thiết kế phàn nàn rằng, không ai đoái hoài đến họ trong buổi giới thiệu bản demo vào ngày thứ Sáu, tôi quyết định đề nghị tổ chức một buổi giới thiệu bản demo. Điều đó đã tạo nên chuyển biến đáng kinh ngạc. Các nhóm bỗng dưng đều biết những nhóm còn lại đang làm gì và dần trân trọng nhau hơn. Bản chất của OKRs là thúc đẩy bạn dám thách thức bản thân và chấp nhận thất bại. Buổi liên hoan vào ngày thứ Sáu sẽ là liều thuốc giúp xoa dịu căng thẳng khi phải bước qua những thất bại mà công ty khởi nghiệp nào cũng từng va vấp.

Trong quá trình nghiên cứu, tôi có dịp trò chuyện với Rick Klau, người đề xuất OKRs tới từ Google Ventures. Quá trình thực hiện OKRs của Google có phần hơi khác với những gì tôi nêu trong cuốn sách, cho nên việc khám phá những video và tư liệu mà Klau chia sẻ quả thực rất hữu ích. Từ trải nghiệm cá nhân, phương pháp tôi trình bày ở đây sẽ phù hợp với hầu hết các công ty khởi nghiệp và công ty tầm trung. Nhưng mỗi nhóm đều có điểm khác biệt, bạn đừng ngần ngại thử nghiệm.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến Cathy Yardley, người đã giúp tôi cải thiện kỹ năng viết của mình. Cũng như những cá nhân đã đọc qua bản thảo cuốn sách này và cho tôi vô số lời khuyên:

James Cham, David Shen, Laura Klein, Richard Dalton, Abby Covert, Dan Klyn, Scott Baldwin, Angus Edwardson, Irene Au, Scott Berkun, Jorge Arango, Francis Rowland, Sandra Kogan, A.J. Kandy, Jeff Atwood, Adam Connor, Charles Brewer, Samantha Soma, Austin Govella, Allison Cooper, Ed Lewis, Brad Dickason, Pamela Drouin, David Holl, Stacy-Marie Ishmael, Kim Forthofer, Derek Featherston, Jason Alderman, Ammneh Azeim, Adam Polansky, Joe Sohkol, Brandy Porter, Bethany Stole, Susan Mercer, Kevin Hoffman, Francis Storr, Leonard Burton, Elizabeth Buie, Dave Malouf, Josh Porter, Klaus Kaasgaard, Evan Litvak, Katy Law, Erin Malone, Justin Ponczek, Erin Hoffman, Elizabeth Ibarra,

Harry Max, Tanya Siadneva, Casey Kawahara, Jack Kolokus, Maria Leticia Saramentos-Santos, Hannah Kim, Brittany Metz, Laura Deel, Kelly Fadem, Francis Nakagawa, An Nguyen và cả bạn, người tôi đã quên liệt kê ra đây, người đã hỗ trợ tôi nhiều nhất. Biết đâu lần sau chúng ta gặp nhau, bạn sẽ mắng tôi cho mà xem.

Độc giả thân mến, hãy chia sẻ với tôi những gì bạn đã học hỏi được từ cuốn sách này nhé! Và giúp tôi viết thêm những phiên bản mới tốt hơn nữa!

E-mail: Radicalfocus@cwodtke.com

Về tác giả

Là người đứng đầu Công ty Tư vấn Wodtke, Christina Wodtke hướng dẫn các công ty cách biến kiến thức thành hành động và giảng dạy cho rất nhiều doanh nhân tương lai tại Đại học Nghệ thuật California và Trường Đạo tạo liên tục Stanford thuộc Đại học Stanford.

Christina từng phụ trách các chiến dịch tái thiết kế và gọi vốn từ sản phẩm ban đầu của các công ty như LinkedIn, Myspace, Zynga, Yahoo!, Hot Studio và eGreetings. Cô sáng lập hai công ty hỗ trợ các công ty khởi nghiệp, một về tư vấn, một về sản xuất và Boxes and Arrows – một tạp chí điện tử chuyên về thiết kế; đồng sáng lập Học viện Cấu trúc Thông tin (Information Architecture Institute).

Cô là diễn giả nổi tiếng, diễn thuyết tại các hội nghị, trường đại học, công ty và trình bày quan điểm trên các diễn đàn xã hội, thường xuyên nhất là trên Eleganthack.com.